陈春花管理经典 珍藏版



中国领先企业管理思想研究

陈春花 乐国林 曹洲涛◎等著

The Management Philosophy of China Leading Enterprises

深植于中国管理现实，观察和理解管理实践的成功范例样本

探讨领先企业的本土文化基因，本土情境的管理致胜之道和本土管理研究的实践方法论


机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

陈春花管理经典 珍藏版



中国领先企业管理思想研究

陈春花 乐国林 曹洲涛◎等著

The Management Philosophy of China Leading Enterprises

深植于中国管理现实，观察和理解管理实践的成功范例样本

探讨领先企业的本土文化基因，本土情境的管理致胜之道和本土管理研究的实践方法论



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

中国领先企业管理思想研究（珍藏版）

陈春花　等著

ISBN：978-7-111-54567-5

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总序　比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至

一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。”管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这

些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率

最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明

白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒

律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵

曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

前言

在改革开放30多年的企业经营实践中，中国涌现了一批知名企业，许多企业保持了长期的增长并成为国内乃至国际行业领先的企业。它们的高成长、经营哲学和组织文化、组织管理制度、运营模式、技术能力（标准）等影响和带动了一大批企业的发展。这些领先企业经营和管理的思想、技术和方法并不是简单地模仿西方的管理思想和管理技术，而是扎根于中国的文化和中国人的“国民性”土壤中，尤其是其中的民营企业更是具有草根经营和草根管理的本土特征。

领先企业持续成功的管理实践，引起了国内外学者对“中国本土管理智慧”的研究兴趣，这正如德鲁克所预言的，“21世纪中国将与世界分享管理奥秘”。由此而行，中国管理研究正在从向西方学习模仿、引入学科方法的“照着讲”阶段，进入关注本土情境、融入全球管理、构建管理的“中国理论”的“接着讲”阶段。在“接着讲”的本土管理研究热潮中，越来越多的学者在评价和反思中国管理学界的管理研究，探讨中国管理（学）的西方化与本土化的研究取向、研究水平和学科建制等研究选题、方法和结果的评价问题。中国管理实践研究作为中国本土管理科学和本土管理研究当中一个十分重要的研究领域，它必然应当从理论性、实践性和创新性三个方面接受本土管理研究从选题、方法、程序到结果方面的评判。

在中国本土管理研究探索和评价的思潮中，实践导向的管理研究尤其是领先企业的实践越来越受到关注。以海尔、华为、联想、阿里巴巴等为代表的领先企业被许多企业视为追赶的对象、模仿的典型，成为企业建立

民族信心的力量和中国本土管理成功的标杆。这些扎根中国文化土壤并在与西方前辈企业竞争中成长壮大的公司，为研究者深植于中国管理现实，观察和理解管理实践提供了成功实践的范例样本。我们（课题组）长期跟踪国内领先企业经营管理实践，并在《领先之道》中通过“纵贯”案例研究揭示了领先企业采用“中国理念、西方标准”的“以道示法”的本土管理文化。在此基础上，我们根据“领先企业本土管理思想导入的逻辑”，探索性地提炼“和、变、用”三个本土管理元素，其中“和”的管理元素包含聚和、联和、利和三个维度，“变”的管理元素包含自变、势变、量变三个维度，“用”的管理元素包含实用、适用、管用三个维度。通过借鉴波特价值链思想，探索性地提出领先企业“和、变、用”管理价值链模型。

中国本土管理元素依循价值链结构来推动企业领先成长，必定能够使“和、变、用”管理思想成为有迹可循、价值关联、链式驱动的企业竞争领先的正能量。我们选取了华为、阿里巴巴、南方报业传媒集团和TCL四家领先企业来验证其经营管理实践中蕴含的“和、变、用”管理思想，分析本土管理元素价值链逻辑，总结领先企业管理实践的价值贡献：华为的自组织管理实践，验证了“灰度平衡之‘和’、驱动开放经营之‘变’、协同管理之‘用’”三者的阴阳价值链逻辑；阿里巴巴的案例则充分印证了“价值观之‘和’”如何引领企业顺势而为、拥抱变化的组织行动，践行“帮助顾客创造价值”的实用主义，从而成就阿里巴巴电商“神话”的“精神与物质”互动的价值链；南方报业传媒集团的战略核变，展现了以“战略经营机制之‘变’为中心，报业精神文化之‘用’为推手，产业、资源与使命聚‘和’为境界”的核变价值链结构；TCL集团的国际化成长则揭示了利益共享之“和”稳固企业体制的根基，塑造鹰文化逆难而变的企业躯干，成就TCL国际经营的涅槃

重生和逆境飞跃的神奇。

本土领先企业实践研究成果来自这些领先企业长期经营管理实践经验的累积，经由管理研究的归纳、抽象和提炼形成本土文化特征的管理理念和实务知识，对于无数后发公司或者处于艰苦跋涉阶段的公司，具有迁移示范性和实践学习效应。然而，要做好领先企业的管理知识的移植迁移，必须掌握知识迁移和转化的规则与影响知识迁移转化的关键因素。

就“和、变、用”管理思想的移植而言，更应当明了落地实施的应用方法论：“和”的管理元素在客户价值链节点和组织结构节点就有不同区分；“变”的管理元素在研发及产品设计价值链节点和生产运营价值链节点的聚焦点不一；“用”的管理元素是对目标与过程的效用链接。在管理知识的具体移植方略上可从价值理念移植、制度结构嵌入和激励环境营造三个方面来开展移植转化的工作。

通过对领先企业本土思想的理论探索和案例企业的提炼分析，本研究初步验证了领先企业管理理念和实践中蕴含的“和、变、用”管理思想（元素），它们内嵌于领先企业经营管理中的深层文化构型。本研究可能的创新体现在：①提出了中国管理实践研究评价的三维论和中国领先企业研究开展的科学方法论，为实践领域的本土管理指明了价值贡献的方向；②依据前期领先企业研究成果和中国文化传统，提出了中国领先企业经营管理的三个本土管理元素，即“和、变、用”，并揭示了三个元素的管理含义及其维度；③探索性地构建了“和、变、用”管理思想嵌入企业经营管理的价值链模型，并以华为、阿里巴巴、南方报业传媒集团和TCL集团的经营管理实践为例验证并提炼了“和、变、用”管理思想在优秀企业中的情境应用；④提出“和、变、用”管理思想（元素）向其他企业进行移植的迁移应

用方法论和移植方法对策。

关键词：领先企业，“和、变、用”，管理元素，管理思想，管理实践

第1章　中国本土管理思想研究的兴起和现状

中国经济持续多年快速发展，经济总量超过日本名列全球第2位，在中国经济崛起创造奇迹的进程中，各种所有制企业的竞相发展和壮大无疑是奇迹创造的主力军。它们在向跨国公司学习制造技艺、管理方法、制造流程的过程中，创造性地展现了中国企业和企业家对本土市场渠道、顾客价值、产品结构、竞争谋略的独到理解和运用，并涌现了一批后发崛起、竞争领先的本土企业。中国本土企业的创业、崛起和竞争力的形成，对于世界而言，属于微观经济领域的“中国现象”，它们的经营管理实践，使得中国成为一个具备组织管理研究合法性和可行性的情境（Tsui等，2004），为深入发展中国本土管理研究提供了宝贵的现实资源。另外，中国管理科学研究及管理教育自20世纪80年代中期迄今的30年间，已经走过了学习、借鉴及模仿西方管理理论的初级阶段。现在面临的问题是今后20年如何走，中国管理科学发展正处于一个历史的转折时期。越来越多的学者意识到，管理研究的问题应当来自具体的管理情境，在此基础上运用规范方法进行理论研究，才有可能构建具有不同程度普适性的、科学性的管理理论。中国学者应以中国本土的商业环境为背景，以中国问题为核心，开展具有创新性的本土管理研究。

管理实践先行

我们有机会研究中国本土管理思想是源于中国经济以及中国企业实践的腾飞。20世纪80年代以来，中国的经济改革实现了由计划经济向市场经济的过渡，并在2013年的十八届三中全会中确立了市场在资源配置中的决定性作用，整个中国的经济环境实现由封闭管制向开放开发，再向创业创新的转型。经济体制的调整、改革和开放，促进中国经济发展的资本、人才、土地、劳力、技术、市场等各种动力要素释放出了前所未有的经济能量。中国经济呈现快速增长的势头，经历了长达30年的超过10%的GDP发展速度，经济总量由1978年的0.268万亿美元增长到2012年的8.267万亿美元，由当年的世界排名第15位跃居到仅次于美国的全球第2大经济体，并成为全球第一大贸易国，在21世纪初期成为全球制造业工厂。

中国经济体制的不断改革创新，吸引了世界跨国公司来中国投资的热情，推动了社会创业和企业改革的热潮，中国进入了“企业家和企业推动经济与变化的时代”（陈春花，2009）。在这股改革开放和市场化的洪流中，中国本土企业注定从一开始就必须面临在向外资企业“拜师学艺”并与“师傅”直面竞争中的生存、发展与壮大问题，而外资企业强大的技术、资本与管理优势，是绝大多数本土企业所不具备的。例如，当海尔从濒临倒闭的青岛日用电器厂起步时，西门子、东芝、松下等外资品牌在中国的经营和市场拓展已风生水起；当华为公司还处于交换机代理和技术积累阶段时，通信巨头爱立信在中国已有8家合资企业、13家办事处，拥有2600名员工，年营业额超过10亿美元。

就是在这种技术落后、管理滞后和市场夹缝的情况下，中国本土的企业和企业家充分显示了创业和经营的企业家精神、组织学习能力、灵活运作谋略和成本控制能力，在向跨国公司学习制造技艺、管理方法、制造流程的过程中，他们创造性地展现了中国企业对本土市场渠道、顾客价值、产品结构、竞争谋略的独到理解和运用。在与“洋师傅”的同场竞技中，在部分行业或产业，例如白电、钢材、通信、玩具、电商等，本土企业已经或正在成为国内市场的主导性品牌，即使在许多仍然为国外企业和品牌占有明显优势的行业，本土企业也已开始展现强劲的竞争实力，如计算机制造行业的联想、手机行业的华为和中兴、汽车行业的长城与吉利、IT行业的腾讯、快递行业的顺丰，等等。

不仅如此，越来越多的中国企业走向国际舞台，参与全球范围内的市场竞争和投资发展，展现中国企业的竞争力和国际化。自1989年中国银行作为中国首家企业进入《财富》世界500强后，进入世界500强的企业呈现平稳上升的态势（见图1-1），2011年上榜企业数量首次超过日本位居第二位。2013年最新发布的《财富》世界500强中，中国企业数量达到95家（内地企业89家），占19%，中国此次上榜企业的总收入达到5.2万亿美元，占世界500强企业总收入的17%。可见，随着中国经济持续稳健增长，越来越多的中国企业登上了世界舞台，并将扮演更加重要的角色。

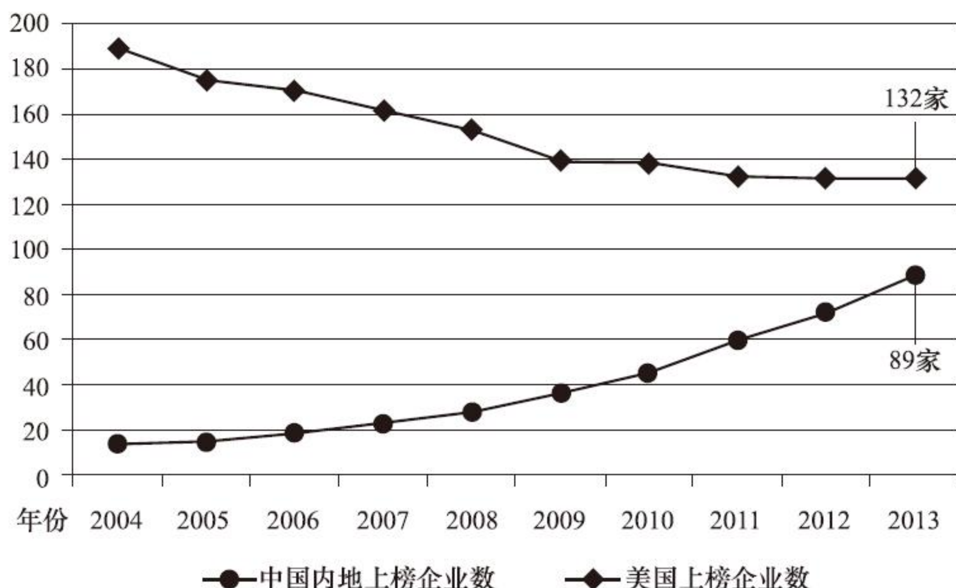


图1-1　2004～2013年度《财富》世界500强中国内地和美国上榜企业变化对比

资料来源：中国证券网.2013年《财富》世界500强排行榜：中国公司逼近100家.http://www.cnstock.com/v_news/sns_yw/201307/2647560.htm.

针对中国本土企业在国内市场竞争中的“后发崛起”以及逐鹿全球市场的态势，有不少声音认为，成本控制、技术和产品模仿、价格优势以及渠道能力是促成中国企业追赶甚至超越知名跨国企业的主要原因，而少有论者关注到中国企业和企业家在企业经营管理方面的管理思想和管理方法，对打造和提升企业竞争优势的影响。事实上，许多本土企业尤其是占据行业领先优势的企业，它们在长期的经营实践中，不仅重视吸收和借鉴西方先进的管理思想和管理工具，也十分重视提炼合乎企业自身的经营管理哲

学和管理方法，逐步形成独具特色的实战性管理思想或管理体系，例如华为基本法与高绩效管理、联想的管理三要素、海尔的OEC和人单合一、中国建材集团的央企市营、娃哈哈集团的家文化、邯郸钢铁的模拟市场成本控制法，等等。

如果说在20世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产，而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业得益于丰田的看板管理和精益生产模式，那么，对于推动经济持续快速发展的中国企业，担此大任的经营管理因素又是什么呢？如果我们能够从福特汽车、GE公司、苹果公司、戴尔公司、宝洁公司找到美国成功企业的管理典范，如果我们能够从丰田制造、松下公司、索尼公司、三井物产、东芝电子发现日本成功企业的经营秘诀，那么，我们能否找到支撑中国本土企业后发崛起、持续成功的“管理之道”？

虽然中国本土企业的成长和发展取得了举世瞩目的成就，在《财富》世界500强中的比例和排名不断刷新，但我们可以发现，在与世界一流企业的进一步比较中，中国企业在很多方面的差距还相当大：在企业规模实力方面，中国企业在许多行业还远远落后世界同行领先企业；在技术创新方面，绝大多数中国企业500强的发展并不是由技术进步推动的；在人均营业收入方面，2011中国企业500强为102.15万亿元，仅占到世界企业500强的45.6%（何宗渝等，2011）。[1]更为重要的是，由于经营管理不当，中国本土企业的生命周期仅3.7年，而欧洲和日本企业的平均寿命为12.5年、美国企业8.2年、德国500家优秀中小企业有1/4都存活了100年以上（邢利宇，2010）。[2]过去20年，中国工厂工人的平均生产率已提高了10倍，但仍不及美国同项指标的1/3。[3]为了让更多企业

在“质”和“量”上成为世界领先的标杆企业，为了让更多的中国中小企业健康成长，总结中国优秀企业的成功管理思想，发现适合于中国文化传统的本土管理基因，不仅具有了实践可能性，而且正逢其时。

[1] 何宗渝，侯大伟.从2011中国企业500强看中国大企业10年之变[EB/OL].新华网，2011-09-03. http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-09/03/c_121962873.htm.
[2] 邢利宇.中小企业平均寿命3.7年家族企业多“富不过三代”[EB/OL].新华网，2010-12-17.http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-12/17/c_12889731.htm.
[3] 美5年内超中国成制造业老大？[EB/OL].搜狐资讯，2011-05-07.http://roll.sohu.com/20110507/n306942954.shtml.

从“照着讲”到“接着讲”

中国的管理思想尤其是治国理政的行政管理思想源流深厚，并历来受到执政者重视，但管理思想作为一门独立学科知识在以前从未独立存在，直到20世纪早期才随着西学东渐的潮流传入中国。根据有关文献，中国最早的本科层次的管理学教育开始于1929年上海交通大学铁道管理学院的建立。1949年后，中国的企业管理和管理理论基本照搬苏联的管理和管理学模式——计划经济条件下的管理方略。1978年改革开放后，中国开始大量引进美国、日本、欧洲等发达国家的现代管理学知识，在管理学理论知识全面“向西转向”上非常典型的做法就是引介西方经典管理思想和管理方法，“国外经济管理名著丛书”介绍了科学管理、职能管理、科层管理、社会人管理、权变管理、组织设计、企业文化等方面的内容，共37本管理学著作。

随着社会主义市场经济制度的确立，中国的管理学研究和应用向西方“照着学”“照着做”的步子更大、步伐更快。早在1990年中国就参照美国商学教育模式，在9所大学引入了MBA教育，1997年参照西方管理学科体系框架，将管理学科升格为一个大的门类，其下设14个学科专业，并于1999年在中国大学中首次颁发管理学学士学位。2002年，中国又推出了EMBA教学体系（陈佳贵，2009）。以此为主导，逐步构建了商学院的专业学位体系，使中国商学院在办学架构上完全与国际接轨，这种接轨从语言架构、评估体系到学术规范、研究方法上均有体现（余明阳，2012）。

始于20世纪70年代末的中国当代管理学热潮，不仅在管理实践领域、

管理学教育和管理学学科设置方面几乎全面实行“拿来主义”，照搬西方管理学，而且在管理学理论研究和应用研究方面也几近“照着学”和“照着用”。一方面是更大范围地译介国外最新的管理研究著作、论文和实践案例，不断地模仿或复验国外管理研究方法或研究内容。从研究方法来看，从20世纪末开始，中国管理学界广泛接触、模仿和使用西方的实证主义方法论和实证研究法，学位论文和学术期刊对实证研究方法的强调，使国内学术界近10年基于实证研究法的研究成果层叠垒硕。从研究内容来看，在公司层次的问题中，研究者引用的概念来自制度论、代理理论、基于资源的理论、交易成本经济学、战略选择、环境决定论、文化距离以及竞争与合作动力学；在个体水平的研究中，角色理论、公平理论和文化多样性等被广泛使用。

另一方面，国内的管理研究也在不断追踪国外管理领域的研究热点。南京大学的贾良定教授的研究团队选取国内有关组织管理研究的10本影响因子最高的重要学术期刊，识别出1981～2010年30年间所发表的关于战略管理、国际企业管理、人力资源管理和组织行为四个领域的5647篇论文，对中国内地组织管理研究的研究主题和研究领域的演变趋势进行了分析。他们发现：前10位受到关注的主题包括创业与创新、企业战略、竞争优势与绩效、知识管理、企业资源与能力、公司治理及控制、人力资源管理、企业体制改革、国际化经营和关系/社会网络。国内研究者在改革开放后30多年的管理学理论和应用研究的耕耘产生了一大批成果，有研究者对1998～2006年CSSCI期刊数据进行统计，发现管理学论文数量共有54101篇，排在社会科学19个一级学科的第3位，被引次数达47600，排在第5位（马晓军，2009）。

回首中国管理研究走过的路，单从研究成果发表的角度来说，中国的管理学研究基于理论导向的科学研究范式，日益采用科学严谨的研究方法，已经为自身学术研究争取到了一定的地位和话语权，而与西方管理学理论的对话也显示了其所获得的学术认同。这种努力是无可厚非的，在同为发展中国家的巴西，管理学者们也在做出同样的努力，因为国家经济地位和企业实力的日益增强需要管理学术研究获得更高的地位和话语权（Rodrigues等，2012）。

尽管从表象来看，中国管理研究空前繁荣，目前对全球管理研究最新动向的跟踪几乎达到同步的程度，国内学者在国际顶级期刊的发文量不断增多，在管理研究的学术共同体中有一定的话语权；但客观地说，我们的管理学仍然处于“摸索阶段”，新兴的管理学在中国的发展仍然相当杂乱（谭劲松，2006）。这种杂乱概而言之，主要表现在以下四点。

第一，学术研究导向不够多元，呈现同质化趋势（Tsui，2009），绝大多数研究都在验证西方理论，“临摹”型文章犹如雨后春笋，在凝练科学问题、贡献有价值的学术知识、增强管理知识实践指导价值等方面，国内的研究总体乏善可陈。

第二，管理科学研究及其成果几乎停留于学术圈内的交流，研究与管理实践的对接性以及管理研究向中国企业实践转化的可能性基本处于一种脱节断裂状态，正如郭重庆院士所言，中国管理学界“近20年来埋头引入消化西方管理学的理论、方法、工具，略显稚嫩，对中国经济与社会发展的管理实践插不上嘴，需求不足与供给不足同时存在”（郭重庆，2008）。

第三，管理研究主体的“价值迷失”，研究成果成为（机构评判）研究人员职位升迁、职称晋升、科研业绩、声誉地位、科研奖励、学术排名等方面的最主要或最重要的标尺，在这种价值观的误导下，有些对成果产生的速度和数量的追求已经背离了求真求实的学术理想甚至丧失学术操守（高婧等，2010）。

第四，从中国管理科学发展及其对世界管理科学的贡献来看，国内管理研究当前最大的问题莫过于管理研究的“中国化”和中国本土管理的“国际化”。长期以来，我们的管理研究的主流是在追随西方的步伐，关注西方管理学界关注的话题，置身于西方式的管理学话语圈，而相反对中国自身的文化传统、中国国内企业成熟的“中国式”管理经验、中国情境的管理问题、西方管理在中国的水土不服问题等，似乎保持一种“漠然”和“忽视”的态度。正如美国管理学会前主席安迪·范德万（Van De Ven，2012）所指出的，中国的许多管理研究所阐述的理论，都未能充分地分析现实问题及其相应的本土情境。因此，即使采用了合理有效的分析方法，这些研究也许并不能为管理学科的发展贡献知识，而仅仅是“很好地解决了不恰当的问题”。这样的成果无论是对中国的政府还是对企业管理实践都很难产生实质性的影响（谢佩洪等，2012），实践价值的缺失也正是实践人士对管理学术研究敬而远之的重要原因。

中国管理科学研究和管理学教育的前20年（从20世纪80年代中期恢复办学迄今）已经走过了以学习、借鉴、模仿为特征的初级阶段，软硬件的基本骨架已经搭起（谢佩洪等，2012）。现在面临的是今后20年如何走的问题，中国管理科学发展正处于一个历史的转折时期。诚如郭重庆（2008）所言，中国管理学的发展思路应该借鉴冯友兰先生所提出的中国

哲学的发展思路：中国哲学应从“照着讲”转到“接着讲”。中国管理学也应从“照着讲”走向“接着讲”，进而转到“本土讲”。这是一个历史现象：中国近代学术发展曾经多次受外来文化的传播影响，但到头来都是本土文化逐渐溶解融合外来文化。管理不只是一门科学，还是一种文化，有自身的价值观、信仰、工具和语言。管理是一种社会职能，并植根于一种文化、价值传统、习惯、信念以及政府制度和政治制度中，因此，管理，不论是理论还是实践，在本质上都是一种文化的表象，必须本土化。正如德鲁克先生谆谆告诫中国的管理者：管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。

中国的经济经历了20世纪70年代末的改革，走上了经济开放、企业兴起的振兴之路，许多西方管理思想和管理工具在中国得到了传播和运用，涌现了一批知名的企业，并积累了大量的管理知识和案例，为中国管理研究从“照着讲”向“接着讲”提供了丰富的实践素材。今天的中国正处于经济改革攻坚克难、企业发展腾笼换鸟、民族振兴雄狮崛起的时代，中国管理学界的重要社会责任与历史使命是如何“接着讲中国”，研究中国情境嵌入和中国情境依赖的管理科学，为世界管理科学谱写重要篇章，为企业中国梦的实现提供有价值的管理思想。

研究的兴起与展开

从中国管理研究的发展历程来看，在早期其实是依附于西方管理理论之下逐渐成形的，具有强烈的学术主体倾向。随后不久，管理研究就显示了它的实用取向，逐步成为指导中国企业发展的工具。虽然管理的科学方法以及提高效率、增加效用的方法作为科学方法具有一般性，但是，在管理实践中，由于情境的差异，管理方式、管理类型等会因各个国家文化类型基础上的认知结构、价值偏好及行为方式等不同而迥异（王利平，2012）。管理学研究作为社会科学研究的分支之一，不能只是依附于西方理论，毕竟各个国家的文化传统是不一样的，尤其是中国的文化与西方的文化存在诸多差异，必须审慎考察文化差异所产生的关键作用。同时，事实也证明从西方移植的管理理论并不完全适用于中国本土企业的管理实践。与其他许多国家类似，与其他许多学科类同，中国的管理学研究也必须经历一个“本土化”的阶段，而目前正是利用本土化研究探索和总结中国本土管理经验的关键时期。

早在20世纪90年代初期，中国台湾学者就率先在人类学、社会学、心理学、组织行为学等领域展开了一场所谓的“本土化运动”式的反思和前瞻性探讨，并取得了一定的成果。90年代中后期，日本、印度等亚洲国家的管理学者开始重新审视自身的文化遗产，并以新的视角研究管理学科。直至21世纪初期，社会学、心理学等领域的内地学者开始意识到开展本土化研究的迫切性与重要性，并由此发出呼吁、展开讨论。而在管理研究领域，学者们亦发现，中国企业管理实践有其独特之处，发迹于欧美的西方管理理论并不能完全适用于有着浓厚文化底蕴的中国情境。这些发现使得

身处其境的管理学者们开始进行深刻的思考与探索，并由此展开了一系列中国管理本土化研究与探索。

事实上，自改革开放以来，中国经济多年持续快速发展的势头，经济总量超过日本名列全球第2位，30多年的快速发展已经使得中国成为一个具备组织管理研究合法性和可行性的情境（Tsui等，2004）。对中国管理实践进行总结和提炼成为现阶段的必然，而这种工作将有利于丰富和创新管理理论。自20世纪80年代，国际学术界就已经开始关注中国管理情境及其研究。而近年来，在国际期刊上发表的涉及中国情境的论文数量及比重均有较大幅度的提升，中国管理已经成为一个正统的研究领域，对于填补世界管理知识的空白具有重要意义（张玉利等，2012）。LI、TSUI及贾良定等学者分别对过去30年间在国际顶级期刊中发表的研究中国管理的学术论文进行了梳理。例如，贾良定所带领的团队对1981～2010年这30年，在国外7种组织管理类顶级期刊发表的有关中国情境的管理研究论文进行了统计（这7种期刊包括：Administrative Science Quarterly，Academy of Management Review，Academy of Management Journal，Strategic Management Journal，Journal of Applied Psychology，Organiza-tion Science，Journal of International Business Studies）。统计结果显示，1981～1990年为6篇，1991～2000年为55篇，2001～2010年达到209篇（见表1-1）。而在国内，管理研究者们的研究也是硕果累累。对国内组织管理领域影响因子最高的10种期刊进行统计（这10种期刊包括《经济研究》《中国工业经济》《中国软科学》《管理世界》《南开管理评论》《科研管理》《管理科学学报》《管理学报》《科学学与科学技术管理》和《管理评论》），结果显示，1981～1990年年均32.8篇，1991～2000

年年均113.8篇，2001~2010年达到年均418.1篇（尤树洋，2011）。

表1-1　1981~2010年有关中国情境的管理研究论文总数

年份	国外7种组织管理类期刊发表论文总数	占7种期刊所发论文总数的比例（%）	国内10种组织管理类期刊年均发表论文数目	占30年内10种期刊所发论文总数的比例（%）
1981~1990	6	0.21	32.8	5.81
1991~2000	55	1.67	113.8	20.15
2001~2010	209	5.28	418.1	74.04

资料来源：L.D.Jia，S.Y.You，&Y.Z.Du.Chinese Context and Theoretical Contributions to Manage-ment and Organization Research：A Three-Decade Review.

尤树洋，贾良定，蔡亚华.中国管理与组织研究30年：论文作者、风格与主题的分布及其演变.

致力于发现中国本土企业管理方式，尝试建立中国本土管理理论的重要意义就在于采取本土视角来理解中国独特的本土现象，一方面能够为中国管理实践提供解释与指导，另一方面也能够为世界管理知识宝库添砖加瓦。我们可喜地看到，有关中国情境的管理研究已逐渐引起重视，中国本土管理研究已取得不少成果。但与此同时，我们也应认识到，在这些成长与繁荣的背后，中国管理学科体系的建立依然任重道远，从中国本土企业管理实践中提炼中国本土管理思想与理论也并非一朝一夕就能完成。中国本土管理研究要想建立属于中国的管理理论需要管理学者与管理实践者长期的、共同的努力。

研究的缘起

中国管理学有着悠久的历史，但真正成为一门独立的学科，走进中国学者的专业视野，并全面进入中国的科研及高等教育体系，也就是近二三十年间的事情，中国本土管理研究的历史则更短。不容否认，在这期间，无论是对中国管理学教育或是管理研究，西方管理理论都产生了不可替代的影响。然而，越来越多的“水土不服”的现象证实，西方管理理论并不完全适应有着浓厚文化底蕴的中国情境，西方管理理论在应用到中国管理实践过程中会不断遇到一些难以克服的障碍。这使得管理学者们逐渐意识到，管理领域中已有的研究并不都具备普遍适用性（徐淑英等，2005）。中国数千年积累形成的传统文化使得中国管理实践问题更具复杂性和独特性，中国企业实践者们发现，他们所遇到的发展问题不同于西方企业管理理论所诠释的，完全依赖于西方管理理论已经无法适应中国企业的变化，生搬硬套西方的管理理论必然会导致严重的问题（陈春花，2010；李垣等，2008）。因此，单纯依赖学习获得进步已经不足以支撑发展的需要，拥有了一定发展基础的中国企业，需要解决自我发展的模式问题。管理实践者们开始寻找属于自己的管理模式，也就是属于中国本土企业的管理之道。同时，中国本土企业对西方管理理论“水土不服”的现象也已经使中国管理学者意识到，管理研究的问题应当来自于具体的管理情境，在此基础上运用规范方法进行理论研究，才有可能构建具有不同程度普适性的、科学性的管理理论（贾旭东，2010）。中国学者应以中国本土的商业环境为背景，以中国问题为核心，开展具有创新性的本土管理研究。

理论与实践的脱节突出了中国本土管理研究的重要性与必要性。中国的管理研究正处于一个关键时刻：管理学者们所面对的选择是走康庄大道（中国管理理论），还是羊肠小道（管理的中国理论）（徐淑英，

2009）。这一比喻清晰地概括了中国管理学研究未来发展之可能，就是一定要做出中国的管理研究。中国管理研究承担的最重要的使命应是为中国的管理实践提供坚实的理论基础（陈春花，2010），而“发现规律，解释现象，指导实践”则是建立中国本土管理学的最终目的。部分华裔管理学者凭借对西方管理学术科研体系更为深入地体察，从研究情境化、研究方法、研究路径及发展方向等方面出发，对中国本土管理研究进行了思考，并为中国管理学的发展提供了一系列的见解与帮助（Cheng等，2009；John，2009）。例如，2009年，由徐淑英等创办的《组织管理研究》期刊，在第5卷第1期刊发了一组有关中国情境的管理理论和中国式管理理论的专题，她呼吁学术共同体以及学术制度安排的改变，以促进中国式管理理论的研究与发展（Tsui，2009）。与此同时，中国本土学者也进行了深刻的反思，并从中国本土管理研究的内涵、研究目的、研究方法、研究路径等方面出发进行探讨，对中国本土管理研究起到了一定的推动作用。例如，郭重庆指出，管理思想根植于一个国家的社会组织和民族文化之中，因此必须本土化。同时，他还明确了中国管理学界的社会责任与历史使命（郭重庆，2008）。韩巍则对本土化学科构建过程中的几个关键问题进行了探讨，包括如何认识中国管理情境、发展新理论的必要性、学术探索中的“实然与应然”以及组织管理与文化的关系。从中国传统文化视角出发，刘人怀总结道：为借助独特基因来构建中国本土管理科学，学术界运用了文化核心植入式与文化情境嵌入式两种策略。前者忽视了其与当前管理实践之间的不匹配，而后者则忽视了文化的内生角色（刘人怀等，2013）。诸如此类的研究都推动了中国本土管理研究的良好发展。

此外，国内各大期刊也为中国本土管理研究提供了良好的交流平台。

《管理世界》组织的一系列案例研究论坛旨在将“本土化”问题付诸企业实践，并希望通过案例研究的方式更加真实生动地反映中国本土管理实践。其刊出的一系列案例研究论文为中国本土管理研究做出了有益的尝试（毛基业等，2008）。而《管理学报》在创刊不久便发起了“创建中国特色管理学的基本问题”的学术讨论，开辟的“中国管理论坛”“中国管理理论介绍”“中国管理学派园地”“管理学在中国”等栏目更集中展示了中国特色管理理论成果（张金隆等，2012），陆续介绍了包括和谐管理、东方管理学、和合管理及道本管理等具有代表性的中国本土管理理论（罗纪宁，2005；韩巍，2005）。同时，就中国本土管理研究的研究范式、研究方法与未来发展方向等问题展开了广泛的讨论。

推动中国经济社会和企业快速成长的诸多本土企业的优秀管理实践已经为深入发展中国本土管理研究提供了宝贵的现实资源，那么，探索和总结这些经验背后的规律，建立和发展中国本土管理理论则应成为中国管理学者们共同努力的目标。在经历了二三十年的发展之后，中国本土管理研究也初具成果。中国管理学者或从传统文化出发，或从中国企业管理实践出发，为中国本土管理学的发展做出了重要的贡献，涌现的一系列研究成果也推动了中国本土管理学的发展。这些中国本土管理研究成果一方面尝试发现中国管理理论并解决中国企业管理实践现有问题，另一方面致力于将中国本土管理理论推向世界，让更多西方管理学者了解并逐步接受和认同中国本土管理理论。

何谓中国本土管理研究

管理科学研究的特点之一即具有情境依赖性，其研究范式、可复制性

以及结果的普适性、预测性等各方面与自然科学均存在较大差别。虽然，有部分学者认为任何研究都是根植于特定社会文化情境中的，因此，任何研究都是本土化研究，且得到的都是应用范围有限的地方性知识（郭毅，2010）。甚至至今依然有学者质疑，中国本土管理学是否真正存在。例如，Whetten就认为，除非所有的西方管理理论均不能解释本土现象的独特性和新颖性，否则便不存在中国本土管理学。对于此，郭毅等人提出了反驳，认为任何时候都可以建立本土管理学，而不论西方管理理论是否能够解释中国所有的本土现象（郭毅，2010）。当然，有一种观点认为，中国企业只是对西方管理进行了多年的模仿，因而并不存在真正意义上的属于中国的管理之道。作为发展中国家，要想以较快的速度发展自己，当然需要模仿。但是，当单纯的技术模仿走到尽头，中国企业要依靠什么才能保持持续增长？中国企业的管理难道没有属于“中国”自己的部分吗？对西方管理理论的全模仿有价值吗？尽管各种西方管理理论广泛存在于中国企业管理实践中，但中国企业还是遵循着属于自己的管理方式，尤其那些行业先锋企业更是如此。中国企业家从来不乏创新精神，中国企业对资源、机会和变化的把握也往往有其独特之处，即便是那些需要企业精心策划的战略安排和精耕细作的管理活动，中国企业依然有其独创的应用。因此，对中国企业管理实践的本土化研究，不仅有其合法性，也有其现实的根源、价值与意义。

本土化的英文表达为indigenization，源自于indigenous，其释义为“在某种环境中自然而然产生或者发生的”，即“土生的，天生的”（高婧等，2010）。随着中国经济的迅速崛起以及中国企业管理实践中各类现象的涌现，有必要对中国独特的本土管理现象进行理论探索。本土化研究有

助于理解和分析在中国独特本土情境中企业管理实践所遇到的管理现象和问题。然而，对于何谓“中国本土管理研究”，迄今为止并没有一个确切而清晰的定义。目前，已有部分学者就本土研究的定义提出了自己的见解，主要包括以下三种：

第一种观点认为“使用本地的语言、本土的研究对象和富有本地意义的构念对本地现象进行的科学研究”即本土研究。其中，本土化的特征是指，在这些研究中，情境因素无论作为自变量还是调节变量都已经明显地成为理论建构的因素之一（Tsui，2004）。第二种观点则赋予了本土研究更为广泛的意义，认为“凡涉及某个独特的本土现象或该现象中的某个独特元素，并且以本土视角探讨其本土性（主位）意义以及其可能普适性（客位）意义的研究，便是本土研究”。这一定义强调了“本土视角”的重要性，认为“本土视角”是本土研究的充分必要条件。在此基础上，可以进一步提炼出本土管理研究的两个主要特点，即基于本土概念的独特而新颖的视角以及将某个独特本土管理现象或该现象中的某个独特管理元素作为研究对象（李平，2010；李平，2012；梁觉等，2010）。与前面两种观点不同，第三种观点则是在本土方法论的界定基础上，结合管理学研究的特性，将管理的本土化研究定义为“研究对象的选择、研究问题的确立、理论的架构、概念的界定、研究方法及工具的选择所形成的研究体系，能够充分、全面而准确地发掘、描述、解释、分析及解决在中国这个特定文化情境中所产生的管理实践问题。”（高婧等，2010）

因此，综合上述各类观点，我们认为，“中国本土管理研究”就是基于中国本土概念或者从中国本土视角出发，以中国企业管理实践中某个独特的管理现象或者该现象中的某个独特管理元素为研究对象，且采用的理论

架构、研究方法和工具能够真实反映在中国特定文化情境中产生的管理实践问题的一套独立的管理研究体系。

中国30年高速的发展浪潮中，涌现了一批优秀的领先企业，也有一大批企业停滞甚至倒闭，这就需要寻找出适合中国企业实际的发展道路，并总结出规律性的认识。在解决中国实际问题的过程中，必然会产生许多具有独创性的实践经验，通过对这些经验的总结和提炼，定会创造出新的属于中国的管理理论，进而丰富和发展世界管理理论。中国本土管理研究一方面能够让人们更好地理解中国企业管理实践成长的过程，另一方面也可以帮助确立中国管理理论学科的框架、体系和内容（陈春花，2011）。中国本土管理研究，不仅仅有助于理解中国独特的管理现象，发展出一套适合中国情境的管理理论，同时也有助于与西方管理理论进行比较、交流、融合，进而发展出具有普适性的管理理论。在中国进行管理实践的过程中，我们既不能把西方理论当作教条，更无法照抄他人的经验（陈春花，2011），因为，单纯依赖西方管理理论已不足以解释在中国管理实践中发生的一切。

研究现状评述

在过去30多年的时间里，中国管理学科建设取得的成就有目共睹，其呈现出的持续成长态势也令人欣慰。中国管理研究者正由独立研究逐渐转向合作研究，管理研究更加科学化、专业化，研究领域与研究成果也从单一的研究领域和主题转向多元化。但是，在取得这一系列进展的同时，中国本土管理学发展进程中涌现出的各类问题与矛盾依旧发人深省。

研究对象界定

中国实践所面临的问题，无论是宏观还是微观，与其说是资金和技术问题，不如说是一个管理问题。然而，管理的范围非常广，不管是作为工作还是作为学术研究对象，都是一个庞大的体系（刘源张，2012）。是否具有独特的研究对象是判别“学科”合法性的首要内在标准，即判别学科场域是否存在。因此，中国本土管理学的构建首先需要特别注意的就是研究对象的问题，必须了解其研究对象是什么，研究边界在哪里。但现在，无论是从中国管理学“基础研究的渠道”还是现有各类学术期刊刊出的文章，或者从管理研究动向看，都反映出中国管理理论研究已经大大突破了管理学的边界，从而导致管理学学科泛化和空洞化，管理学的场域被无限扩大化的现象（周祖城，2007；王其藩，2007）。科学理论本身应具备一定的边界，超越了理论本身的边界，理论的内容、形态、作用等就有可能发生变化，管理学亦是如此。边界不清无疑将严重制约该领域知识的传承、传播及创造，厘清学科边界无论是对于管理学的发展还是其作用的发挥都有着至关重要的意义。

作为中国管理学领域的一个重要分支，中国本土管理学的构建需要重点关注研究边界的确定。导致管理研究边界泛化的原因有多种，其中一种可能的原因是，今天的管理实践比以往任何时候都要复杂和综合，一些原本被定义为非管理的活动也不可避免地融入了管理者干预与决策的成分。中国数千年积累形成的传统文化使得中国管理实践问题更具复杂性和独特性，这无疑给中国本土管理研究边界的确定增加了难度。另一种可能的原因则是当前在社会科学领域中，各个学科之间相互交叉、相互借鉴、相互融合已成为常态，对处于发展中的管理学而言，这种趋势更为明显。管理学的发展本身就是建立在综合社会学、心理学、行为学等多种学科的基础之上。举一个简单的例子，我们都知道组织行为学与心理学有着密切的关系，甚至有部分学校专门开设了管理心理学的课程。从中国本土管理研究来说，中国本土企业管理理论的建立一定将会与中国传统哲学紧紧相联系。现有的道本管理就是其中的一个典型代表，它从老子道学文化出发，尝试从中国传统哲学的视角来解析中国本土管理实践。

那么，中国本土管理研究的对象应当是什么？从本土研究的定义来看，高水平的本土研究是使用本土语言和具有本土意义的构念对本土现象进行科学的研究，旨在检验或建立能够解释并预测特定社会文化环境下的特定现象的理论（徐淑英等，2005）。显然，从上述定义可以看出，本土研究的研究对象即本土现象。而从本土管理研究的特征来说，以某个独特本土管理现象或该现象中的某个独特管理元素作为研究对象是其特点之一（梁觉等，2010）。从外延视角看，本土管理研究要研究管理的各个方面，包括战略管理、组织管理、财务管理、人力资源管理等；从内涵视角看，本土管理研究要研究管理的各个层面，包括管理哲学、管理方法和管

理工具等（李飞等，2010）。顾名思义，中国本土管理的研究对象应当是具有中国特色的，首先，其研究的是中国企业的管理实践。其次，研究“中国本土管理”，既要研究当前中国企业的管理，同时又要研究中国企业管理模式的历史渊源，包括中国传统文化的影响、中国企业管理的发展趋势以及不同国家企业管理的发展道路和轨迹。研究“中国本土管理”，重点是总结归纳出区别于其他国家企业管理的中国企业管理的特殊性，以及形成这些特殊性的思想、制度、历史等因素（黄津孚，2006）。也就是说，在研究过程中，除了关注中国企业管理实践本身，还应该考虑中国企业管理模式的历史渊源，特别是中国传统文化对中国本土管理研究的重要影响以及中国企业管理的发展轨迹和趋势。在关注中国管理实践研究本身的同时，必须要综合考虑可能对其造成影响的文化、制度、历史等因素，并据此总结出有别于其他国家的具有特殊性的管理理论。

此外，借鉴刘人怀关于“管理学是研究管理现象与管理实践的全部知识的综合，是一个内容丰富的知识体系（刘人怀，2009）”这一说法，中国本土管理学是研究中国本土企业的管理现象与管理实践的全部知识的综合，其研究对象是中国本土企业的管理现象与管理实践。诚然上述的种种说法并不能为中国本土管理学提供确切的、清晰的学科边界，但我们应懂得，中国本土管理学本身就不是单一的、纯粹的领域，恰恰相反，它是包罗万象的、百花齐放的领域。虽然在中国本土管理研究过程中，需要考虑可能对管理实践造成影响的各类因素，但可以确信的一点就是，中国本土管理研究一定是从中国本土管理实践中提炼而来的，致力于建立具有中国本土特殊性的（不管是本土现象、本土元素或是本土视角），能够指导管理实践并为管理领域贡献价值的管理理论与思想。

理论研究成果简析

中国本土管理研究经过20多年的发展，目前，学术界已经诞生了一些具有中国本土特色的研究著作，也有很多学者致力于构建中国本土管理学的特色理论，他们都为中国本土管理学的发展做出了重要的贡献。中国本土管理学的特点可以引用孙东川对现代管理科学中国学派所具有的特点的总结（孙东川，2006）。首先，它是中国的，包含中国从古至今的管理科学成果，适合中国特色社会主义市场经济的建设，并且，它应该是中国人自己创建的。其次，它是现代的，能够反映世界上最新的管理科学成果，适用于现代社会以及未来的发展。再次，它是创新的、先进的，是博采众长、综合集成、推陈出新，能够走在世界管理科学前列的。最后，它还是世界的，具有充分的包容性与普适性，不排斥一般管理理论，反映了中国企业管理的成功经验，能够为世界管理学科的发展做出贡献。

纵观现有的各种学说观点，我们可以大致将这些学说观点分为以下几大流派（罗纪宁，2005），这几大学派虽然各具特点，但都为中国本土管理研究做出了积极的尝试与贡献，如表1-2所示。

表1-2　中国本土管理研究的学派特征及主要成果

派别	学派特征	主要成果
观念诠释派	以西方管理学的理论体系和概念方法为基础，诠释中国传统文化中庞大的管理思想	例如，《易经》中的阴阳平衡思想与现代新型逻辑中的模糊和矛盾逻辑基本一致，并可将上述两种逻辑整合为一种
观点罗列派	参照西方管理学界经验学派的方法，把庞杂的中国古代管理思想概括为若干个原则和观念	例如，胡祖光模仿孔茨按计划、组织、人事、领导、控制等过程，将东方管理概括为用人、治法、纳言、决策、组织、激励、指挥、处事、考核、变革、修身、廉政、教化这13个重要事项
理念模型派	对比中国传统哲学与现代西方管理概念，力图构造一个全新的理论体系	一类试图从哲学文化角度概括中国管理的基本体系，例如，成中英的C理论，苏东水的东方管理学
		一类试图把现代西方系统科学方法和中国传统哲学系统整体观结合而提出新理论，例如，席酉民的和谐管理，齐善鸿的道本管理
应用原则派	从实践应用角度出发，把中国古代管理思想总结为一系列管理原则	例如，曾仕强的中国式管理的M理论

此外，按照研究视角的不同，中国本土管理研究取得的现有成果可分为两种类型。一种是从中国古代管理哲学、思想以及中国传统文化出发，建立了具有本土特色的管理理论。例如，成中英的C理论，苏东水的东方管理学，席酉民的和谐管理，齐善鸿的道本管理，曾仕强的M理论等。这些理论融合中西视角并结合中国国情，尝试提炼和发展相关管理理论来解释中国的管理问题（曹振杰等，2010）。另一种则基于中国企业管理实践展开深入的剖析，例如，陈春花等人撰写的《领先之道》，王育琨撰写的《强者：企业家的梦想与痴醉》，苏小和撰写的《局限：发现中国本土企业的命运》，曾鸣等人撰写的《龙行天下》，曹建伟的《长大》以及郑必坚等人撰写的《领先者的密码》等都是管理学者跟踪中国本土企业管理实践取得的研究成果。这些具有代表性的研究成果，在本文中无法一一列举。在下文中，将根据上文划分的不同学派，从中选取几项研究成果加以简略介绍，具体包括C理论、东方管理学、和谐管理、道本管理、M理

论。

1.C理论

成中英从1979年开始，以周易理论为基础，融合儒家、道家、法家、兵家、墨家等管理思想，将中国传统哲学运用到现代企业管理中，并于1987年发表《C理论走出中国管理自己的天空》，建立了以易经哲学为主的C理论。C理论是以中国的文化历史经验为背景，以中国哲学思想为基础，对现代管理问题所进行的思考和回答（周兴中，2004）。C含义不仅包含China，还包含了creativity，C理论就是中国的创造力理论或中国创造之道（成中英，2012）。C理论涵盖了5个方面的内容，即决策与计划（centrality）、组织与领导（control）、通变与变通（contingency）、生产与创造（creativity）、沟通与协调（communication/coordination）。其管理思想的要点在于：①整体决策；②共同学习；③相互平衡；④良性循环。因此，C理论也可用中国传统的“土生金、金生水、水生木、木生火、火生土，水克火、火克金、金克木、木克土”做实用性诠释（叶鹰，1997）。C理论尝试回答中国管理哲学的精神是什么。美国的A理论表现为科学精神，诠释了一种科学管理知识的发展；日本的Z理论代表着一种群策群力的能力，突出的是组织能力、群体能力而非个人能力；而代表中国管理哲学的C理论则突出的是一种宇宙创造力，人代表宇宙的一部分内在创造力，建造一种天人相通、知行合一、主客互动的发展方式。它体现了人性管理与理性管理的结合，整体性与时中性在管理决策中的运用（徐希燕，1999）。C理论兼容了儒家、道家、兵家、法家、墨家、易经和禅宗之所长，经过整合、融合、归纳、创新，探索提炼中国管理的价值，阐述了中国管理深层的管理哲学思想。C理论不仅仅重新审

视了中国古代哲学充满智慧的思维，还拓宽了管理的视野，把管理领域从关注具体的人、财、物提升到对整个社会环境、战略目标、对立双方的层面上（顾文兴，1994）。但现有C理论的研究过分关注于其本身，而对其管理哲学的理论基础、体系构建缺乏足够的分析。

2.东方管理学

东方管理学由苏东水主创，他从20世纪70年代中期起就致力于研究中国古代管理的相关著作，从古代典籍中提炼管理思想并运用到现代管理中，取得了一系列的研究成果。《〈红楼梦〉经济管理思想研究》《中国古代经营管理思想〈孙子〉的经营和领导思想方法》《现代管理学中的古为今用》《中国古代行为学说研究》《试论管理科学的对象与性质》等均是其代表作（彭贺等，2006）。在《东方管理学》中，苏东水将东方管理学的理论体系概括为：学、为、治、行、和。学是指“三学”（东方管理学、中国管理学、华商管理学），在此基础上，提炼出“道、变、人、威、实、和、器、法、信、筹、谋、术、效、勤、圆”这15个哲学要素，萃取出东方管理学“以人为本，以德为先，人为为人”的精髓，形成了“四治”（治国、治生、治家、治身）体系，构建了以人本、人德、人为为核心，包括人道、人心、人缘、人谋、人才的五行管理理论，并提出东方管理学的目标是构建和谐社会的和贵、中和与和合。其中，“以人为本，以德为先，人为为人”是东方管理文化的本质特征，也是贯穿东方管理学的主线。不容否认，东方管理学扎根于中华文化，以其独特的优势与博大精深的内涵为中国本土管理研究做出了贡献，但东方管理研究仍然存在着问题。首先，文化路径依赖于具体问题，相对于东方文化而言，目前的东方管理研究仍然只是管中窥豹，还未深入中华文化的内核，亦未形成对人的

行为方式及目标的基本概括和总结性研究。其次，研究方法和手段仍然比较落后，规范型分析方法和内容分析方法所占比重较大。中国本土管理研究除了理论研究，还需要进行大量的案例研究。最后，研究缺乏问题意识，单从概念出发，阐述不同理念间的关系，缺乏清晰的问题设计和理论基础（苏勇，2009）。

3.和谐管理

和谐管理理论由席酉民于1987年提出以来，历经20多年的发展，已经逐步构建起以和谐主题、和则、谐则等为核心概念的现代管理理论体系。“和谐主题”（hexie theme，HT）是为了有效执行战略而提出的概念，是指组织在特定的发展阶段和情境下，为实现组织长期目标所要解决的核心问题或要完成的核心任务。“和则”（he principles，HP）是指导环境诱导下自主演化的原则，是用来调节人际间、群体间甚至组织间、组织与社会间共处的基本原则。它包括了3个层次：和则1提供人在组织中的基本意义和角色定位，主要包括“诚信”和“责任”；和则2提供群体在组织中的基本意义和角色定位，主要包括“对分工互补的认同”和“倾向于合作”；和则3提供组织在社会、自然中的基本意义和角色，主要包括“对可持续的遵从”和“积极地回馈”。“谐则”（xie principles，XP）是指导在给定的资源约束条件和目标下去追求优化的基本原则，主要解决的是效率问题。它包含3个基本原则：谐则1是指要素间组合过程中最基本的要求，即匹配或一致性；谐则2是指要素间确定性联系的可变动性或调适性；谐则3是指既定投入的最大产出，即优化性。和谐管理理论研究如何分析“问题”（即如何根据组织环境分析、识别和谐主题），其最终目的是为了解决问题（根据不同主题的不确定性特征，寻求相应的解决问题的规律）（席酉民等，

2005）。首先，环境、组织和领导（EOL）这三方面要素共同决定组织的战略，根据战略意图以及EOL可以分析其和谐主题，和谐主题随着EOL的变化而变化，形成和谐主题的漂移。其次，和谐主题一旦确定下来，总能根据和谐管理理论的假设，找到相应的和则与谐则解决方法的组合。最后，围绕和谐主题的和则与谐则的互动耦合（hexie coupling，HC）就形成了和谐机制及相应的运行状态（he xie，HX），同时，组织能达到良好的组织绩效。虽然，历经20年的研究探索，和谐管理已经发展出一系列关键的概念，提出了一系列的框架模型，但依然没有形成完整且牢固的根基。

4.道本管理

道本管理是由齐善鸿所带领的团队基于老子的道学文化，将管理技术与管理文化相结合，并提取东西方文化的共同因子（“道”，即规律、规则）从而提出的管理理论。道本管理是将人、文化、技术等置身于客观规律之下进行思考，并主张以老子的“道”文化为基础，倡导尊道爱人，破除管理强势枷锁的控制，激活人性神圣力量，从而使管理从外部制约转化为以内律为核心的服务式成长支持的管理。其最终目的是实现人人健康发展，完成管理者自身解放，真正用管理文明来推动社会文明进步（齐善鸿等，2010）。道本管理的主要特征表现在：①提取中西文化及管理文明的核心因子“道”，并围绕人类对“道”的认识构建管理理论，使管理活动更加符合客观规律；②将人、文化、技术等置身于“道”之下来思考管理，避免夸大它们的地位，导致人与人、文化与技术以及人与自然之间的对立；③改变传统管理的强势控制，激发人的神圣性，极大地提高自我管理、自我控制能力；④追求管理者以及被管理者的健康发展，并通过管理文明的进

步推动社会文明的进步（李维安，2008）。其核心理论主要包括了主体管理理论、精神管理理论、契约管理理论、激励天梯理论以及心性管理理论。此外，道本管理还提出了诸如情感管理理论、自我激励理论、管理服务论、新资本管理理论等。这些理论均是建立在“以道为本”的管理思想之上，不仅为“道本管理”在实际中的应用提供了基本框架，而且还实现了管理技术与管理文化的有机统一（齐善鸿等，2010）。与以往的管理理论相比，无论是在研究思路、研究框架还是研究方法上，道本管理都体现了其独创性，然而，道本管理在一定程度上忽视了既往管理理论中的一些相通之处，在提出及应用方面也没有更多地考虑文化差异等因素（李维安，2008）。

5.M理论

中国台湾学者曾仕强认为，管理可以分为管理哲学和管理科学两部分。从管理科学的层面看，科学无国界，管理科学也无地域之分，因此，也无所谓中国式管理，当然也没有美国式管理、日本式管理之分。但从管理哲学的层面看，管理必须和当地的风土人情结合在一起，由于地域差异的存在，各地区的管理哲学也有所不同。在此基础上，他提出了M理论，其目的是在充分考虑中国传统文化及行为特性的基础上，从中国管理哲学角度出发，妥善运用西方管理科学，从而达到更好的管理效果。M的含义包括“人”（man）、“中庸”（medium）与“管理”（management）。以人为中心，实施人性化管理，一切追求合乎中庸之道。曾仕强指出“以人为主，强调人伦关系；引导结合，强调制度化不如理念与共识的结合；依理而变，强调变动的合理性，而不是合法性”是中国式管理的三大主轴。基于这三大主轴，可以从计划、执行、考核、沟通、领导、激励这六方面来

说明中国式管理：标本兼治，随时调整计划；无为而无不为，无形控制执行过程；力求圆满，兼顾各方的考核方式；以不明言为基础，寻求妥当的沟通方式；以情、理、法为领导，追求圆通的领导风格；衡情论理，兼顾各方的激励方式。尽管M理论对理论体系进行了尝试性概括，但其实用性导向原则也决定了它离成为管理普遍规律的系统理论还存在距离。其研究方法主要依靠观察，缺乏定量的实证分析，将管理分为管理哲学和管理科学也不免有割裂两者之间结合的有机性之嫌。

存在的问题及发展方向

目前来看，中国本土管理研究已经取得了一些成果，但也存在不少的问题。中国管理学研究起步很晚，研究基础相对西方而言显得薄弱，缺乏深厚的学术沉淀，从而导致中国管理研究在学术研究的经验、研究的原创性、研究方法和基础设施等各个方面都存在着许多不足之处。

1.存在的问题

从中国实践管理研究现状看，徐淑英指出，中国管理研究存在的问题主要表现在如下几个方面：①开发性研究多于探索性研究；②情境化研究方面进步不足；③理论发展方面没有进步；④独特的中国管理实践仍然不够清晰；⑤应用现有的西方理论去解释或假设中国的管理现象与行为；⑥对中国企业组织和管理有创造性意义的理论尚处于初步发展阶段；⑦管理研究重点大多选取西方期刊中的流行问题；⑧对论文发表的关注超越了对管理学真理的追求，重视论文的数量多于重视研究本身的质量（邓中华，2011）。中国本土管理研究如果想要获得国际管理学界的公认，对管理学理论做出创新性贡献，必须要克服在走向世界过程中的一些问题（杜荣，

2008）。首先，在管理理念和思想推向世界的过程中，由于研究基础相对薄弱，缺乏深厚的科学积累，难以被世界范围内的管理研究者认可。其次，在把管理理论和方法推向世界的过程中，由于管理科学研究与管理实践存在脱节现象，不能提供有力的实证分析，难以使世界范围内的管理研究者信服。最后，在将管理研究成果推向世界的过程中，由于研究的科学规范性不够强，研究方法没有与国际接轨，难以被世界范围内的管理研究者理解和接受。

中国管理研究存在如上诸多问题，既有外部环境的原因，也有内部制度的制约，同时，还涉及管理研究者等多个方面的因素（Tsui，2009）。从发展整体看，由于管理学研究的历史较短，学科理论框架体系还不是很完善（杨乃定，2011）。从研究者角度看，本土的大多数研究者对于研究方法学习的深度和广度还远远不够，缺乏高水平的技术训练，很难为自己的研究问题确定最为合适的研究技术；没有经过反复的实践，无法娴熟掌握和运用这些技术（郭毅，2010）。中国本土研究者既缺乏当代西方学者所具备的人文关怀、尊重事实及中立立场，又缺乏对当代西方学术传统演化而来的概念的有效把握和运用（郭毅，2010）。从研究方法角度看，一些管理研究者对于方法论及研究规范性要求的忽视、对于科学研究方法的错误认知及泛化导致了目前社会科学研究方法论在管理学中“普遍应用”的现象，造成了方法论障碍。此外，部分有关中国本土管理的研究仍然单纯采用“思辨”的方法，没有采用更多的综合实证、实验、演绎等科学方法，从而导致大胆假设有余、小心求证不足、研究结论经不起推敲以及缺乏科学性的局面（谭劲松，2007）。当下多数中国管理学著作的内容过分偏重于哲学探讨，流于简单的经验式概括，或者是一些命题加案例式的拼凑

（苏东水，2006）。从研究成果角度看，一方面，学者们和企业界都呼吁建立中国管理学；另一方面，运用一些中国管理学内容对管理实践问题进行深入、系统的剖析时却又存在着相当大的难度，其研究成果也往往存在着重大缺陷。研究者对中国管理学的理论价值和说服力，即管理理论的效用，一直不够重视，这关系到具有地方性和整体性的本土知识能否建构成具有价值的世界性管理知识。从管理研究评价角度看，截至目前，并没有一系列明确的公认的评价标准。目前功利主义道德观和研究的短视性使得管理研究评价一方面过分关注研究的直接可用性，另一方面过度依赖于量化的指标，例如发表文章的期刊级别及数量，但这些都不足以全面而科学地评价管理研究（陈劲，2012）。

此外，中国管理学发展的内外环境障碍还包括庸俗化障碍、学科类障碍、实践性障碍和成长性障碍（杨乃定，2011）。首先，由于许多人将管理学科与管理实践混淆，导致管理学出现了庸俗化现象，管理学边界泛化与模糊化。其次，学科分类是学科管理部门及学科所在部门进行管理的重要标准。管理学与自然科学和社会科学的相互交叉但互有差异的现象，使得正确的学科类别差异在实际中被混淆，导致学科发展的混乱局面。再次，由于对管理实践性特点的误解，忽视基础性研究，导致管理研究缺少科学性。最后，相较于经济学等社会科学学科而言，管理学的研究历史还较短，严格来说，管理学科还处于成长阶段，在此过程中必定会出现成长性障碍因素。因此，在中国管理研究发展进程中出现一系列的问题都是正常的，正确认识中国本土管理研究存在的现有问题并尝试去逐一解决，需要国家正确的引导以及管理学者的努力，也唯有此，才可能建立具有科学性并被普遍认可的中国本土管理理论。

2.未来在哪里

本土研究从来就不是关起门来自娱自乐的游戏，它也不是一个由民族情绪所激发的激情和熟读各种思想和方法论而引起深思的结果（陈春花，2009）。发展一个用于研究中国管理的中国式的独特路径是非常艰难且具挑战性的，但是，只有当用中式套路来理解（尤其是那些不能用发迹于西方经验的管理理论来解释的）中国现象时，中国本土管理理论才可能最具生命力，也才可能产生出最为丰硕的成果（Jay等，2009）。中国管理研究需要从单纯的应用式学习向探索式学习转变，从移植研究阶段、比较研究阶段逐步发展到本土化阶段、多元互动研究的发展阶段。虽然有部分管理学者已开始致力于本土化研究，但中国管理研究多数仍停留在前两个阶段，中国本土管理研究在未来大致存在以下三种可能的发展道路。

（1）移植基础上的创新。移植研究阶段的主要特征是应用现有的西方管理理论，或者验证西方理论在中国情境下的适用性，但这并非真正意义上的本土管理研究；比较研究阶段的主要特征是寻找本土管理的独特性，对西方理论进行进一步的比较和修正，或者在西方理论的基础上发展具有中国特色的管理理论。这是中国本土管理学发展不可或缺的阶段，原因在于西方管理学经历近百年的发展，已经形成了一套成熟规范的研究体系与研发方法，西方管理理论对中国本土管理学的发展具有重要的借鉴作用。但最为关键的是我们应当学会从模仿中学习，从模仿中创新，为中国本土管理研究做出真正有价值的贡献。

（2）立足传统文化与管理实践的融合。本土化的主要特征是构建新颖的本土理论，旨在完善（补充）或者超越（取代）原有西方理论。在进

行本土化研究的过程中，可以从传统文化与现代管理实践这两个角度出发进行探索和分析。

首先，基于文化认同来发展本土管理理论是中国学者必须要经历的一个阶段（彭贺等，2009）。从中国独特传统文化出发，融合中国本土特色的语言，并恰当地反映中国独特情境中的概念。要实现中国传统文化与中国本土管理研究的有效结合，必须要展现中国文化的独特性（刘人怀，2013）。在研究中，管理学者要以中国本土化思想、观点和认知行为方式来思考，进而将中国管理思想体现在理论构建中（梁觉，李福荔，2010）。采用规范的研究方法，注重研究的科学性、严谨性，在结合东西方交流所带来的文化演变与对传统文化精髓的批判性继承的基础上，构建中国本土管理理论。现在普遍采用的西方管理理论也是起源于其文化特殊性，基于中国本土情境所提出的文化特殊性理论也是中国本土管理学发展的重要路径之一。

其次，中国企业管理实践为中国本土管理研究和中国本土管理学的发展提供了肥沃的土壤。为了有效地开展本土管理学研究，研究中所采用的概念、理论、方法、结果都要能够充分代表、反映或者揭示那些根植于中国本土情境的管理元素、管理机制与过程（梁觉，李福荔，2010），要着眼于研究中国本土管理实践中的现实问题。只有“基于中国管理实践的理论创新研究”，才能使中国管理学者得到全球学术界的认可（谢佩洪等，2012）。研究者在选择研究对象时，应该选择那些能够充分反映中国特色的管理现象和行为，并据此发展出适用于中国本土情境的一套管理知识体系，从而解决现实问题，指导中国管理实践。相比西方管理实践而言，中国管理实践问题更具复杂性和独特性，这就要求管理研究者更加注重中国

本土管理实践中独特的管理现象、行为、过程和机制等。

（3）本土与国际的多元互动。多元互动研究主要以全球普适性为主要核心。在这一阶段，应当着眼于具有创新性、影响力及普适性的管理思想和管理理论（梁觉，2009）。中国管理学的本质在于，可以在自己特定的生存空间中以特定的方式进行创新，只有通过这种自主创新，中国管理学才能成为真正的、有特色的、具有世界意义的管理学。我们不应该浪费时间在那些能够被西方现有管理理论解释的部分，而那些即使对西方管理理论进行修正也无法解释的独特部分才是真正贡献所在。我们应该尝试创造新颖的理论来解释中国本土的独特部分（李平，2010）。目前看来，尽管中国本土管理理论在中国之外的吸引力和影响力还略显不足，但开拓性的想法总是具有普遍吸引力的（Barney，2009）。中国本土管理学也有可能在未来成为美国管理理论那样的文化普遍性理论（梁觉，2009）。

诚如齐善鸿等38位致力于中国管理学研究的学者所展望，我们希望未来的中国本土管理学发展将成为能够引领21世纪管理发展的风向标；未来管理研究的重大成果，一定会是在管理的根本性问题上的突破，而不是对原有理论的细枝末节所做的阐述；未来管理研究的重大成果，一定是能够转化为实践中的生产力的成果，而不是某个学者拍脑瓜想出来的，是能够为企业界管理者所认同的、能够引起共鸣的研究成果；未来管理研究的重大成果一定不是简单局限于某个单一企业的经营，而是基于经验但又跨越经验，具有理论高度的、对现有理论有突破性进展的管理新理论；未来管理研究的重大成果，一定会在企业和企业间的互动中重新定位，重塑一个有机系统的思想体系；未来管理研究的核心依旧是人，对人性的认知的改变也将为新的管理思想和管理理论提供生长的沃土；未来管理研究的方向

一定会循着管理思想逻辑的方向演进，并借助其他学科的力量突破原有的禁锢。尽管本土研究面临着合法性和方法论方面的挑战，但不论从理论还是实践来看，中国本土管理研究都是非常重要的。我们相信，随着中国管理实践的日益丰富以及海内外致力于中国本土管理研究的学者们的不懈努力，从中产生的中国本土管理思想与管理理论必将被世界范围内的管理学者们所认同和接受，产生于中国特殊文化情境中的中国本土管理学也将为世界管理知识宝库添砖加瓦。我们期待中国本土管理理论的发展，期待它在解决本土化问题和创新全球化知识上发挥更大的作用。

第2章　中国管理实践研究评价及实践路径探索

近年来，社会科学研究成果的评价问题和通过提高科学评价水平来促进社会科学繁荣发展越来越引起学界乃至社会公众的瞩目，许多学者开始反思社会科学研究的价值性和规范性问题，省思社会科学研究成果评价的价值取向、评价管理、评价标准等评价方面的理论和实践问题。这种学术研究评价的反思氛围和批判之风也浸淫于中国的管理学界（罗珉，2008；席酉民等，2010）。越来越多的学者致力于评估和反思中国管理学界的管理研究，探讨中国管理（学）的西方化与本土化的研究取向、研究水平和学科建制问题。实践导向的中国管理研究作为一种研究方向和路径，其研究的科学性、价值性要经得起科学评价，最好在研究之前，就应当能具备可资参考借鉴的研究评价的科学方法论。进一步而言，作为中国管理实践研究的核心领域，本土领先企业管理实践研究可从实践研究评价体系中获得研究选题确定、研究结构设计、研究过程运行和研究结果判断等方面的科学指导和参照。

如何评价

中国管理实践的推进和中国竞争能力的提升需要管理学界对中国管理实践研究做出相应的理论探索和总结，这已经成为中国学术界与实业界的共识（Tsang，2009）。中国的发展迫切需要积累管理知识，以帮助各类公司在这个动态多变的环境中平稳运营，而这便需要根植于中国企业管理实践的研究与企业所关注的重大问题互动并贡献研究价值。郭重庆（2008）院士呼吁“管理是致用的科学，中国管理学界应当直面中国管理实践”。但是与自然科学不同，本土管理实践研究具有“情境依赖性”，研究方法呈现多样性，研究结果具有不确定性。我们从研究选题、研究方法以及研究结果三个方面总结了当前学界对中国本土管理研究/成果、管理实践研究/成果的评价方面的探索。

选题确定的评价

学术方向选择是一种战略选择，关系到学术研究的深度、广度和研究工作的生命力。因此，选题大概是科学研究人员科研职业生涯中面临的首要和关键问题。科学选题受到科学研究动力机制的影响和制约，既有来自科学系统自身不断深化和拓展的内部需求动力，也有来自经济社会发展需要的外部动力。立足中国国情，对中国特色管理问题进行观察、总结、提炼是发展中国管理科学理论、开展创新思维和创新实践的重要源泉。但是关于研究选题目前普遍存在的问题：情境化不足，理论发展无进步，独特的中国管理实践不清晰，大多沿用西方管理理论去解释或假设中国管理现象，选取西方期刊中的流行问题进行研究，数据检验导向现象普遍，对发

文章的关注超过了对真理的追求，重视数量多于质量等。郭重庆（2008）认为实践导向的管理研究，必须从中国经济与社会发展中所取得的历史性突破和所面临的挑战中提炼管理问题，包括持续提高中国经济实力以及国际影响力、跨入全球市场的企业竞争力等。吕力（2011）认为科学问题就是中国管理实践中需要解释的现象和探索的规律。吴善超（2013）认为进行实践导向管理研究首先要确定研究问题，选题必须具备以下三个特色：中国特色与世界前沿的结合、现实需要与未来趋势的结合、个人兴趣与国家目标的结合。

事实上，关于研究选题，我们可以从那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果中得到一些启示：泰勒的科学管理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫兹伯格的双因素理论解决了激励和满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识型员工的问题。这些经久不衰的研究正是基于对管理实践中重大问题的提炼，以及与企业有效的互动，从而带动了管理实践的高速发展并引领世界管理的发展方向。由于管理研究的对象包含了人类活动中动态多变的现象和纷繁复杂的因素，因此对企业经营或组织管理中各种实际经验和管理现象进行深入挖掘并提炼出具有现实意义的研究问题，成为一项具有良好价值贡献的研究所必需的首要特征。由此，从“价值贡献”的角度出发，我们认为研究选题的确定也需具备科学性、实践性和创新性的特点。其中，科学性是指选题必须遵循一定的理论逻辑；实践性是指选题必须基于中国情境，研究与实践相关的中国问题；创新性是指选题必须体现中国管理研究的本土特点。具体来讲，好的研究选题能甄别出关键研究问

题，独创性地发现新的、以往未能解决的、反直觉的现象中所蕴含的问题，而这些问题的深入挖掘对经营和管理效率有一定的提升作用。另外，好的研究选题，其来源具有现实基础，符合时代背景和实践发展的需要，能有效指导实践、提高效能。

研究方法的评价

刘人怀（2011）指出实现中国本土管理理论的审慎、科学与客观的发展必须重视研究方法的选择。中国管理研究应当深入观察中国的管理实践，其研究方法应转向实践观察和实践研究，而不是纯粹的理论研究和分析框架。譬如，要寻找组织内部运作的具体机制，那么应采用案例分析、深度访谈等定性研究方法，再辅以定量研究方法来检验所构建的理论与假设；而对于属于狭义管理科学领域中的量化问题则适宜采取定量研究方法（吕力，2011）。案例研究与实证分析是目前中国学者运用的主要研究方法（张金隆等，2012），但总体而言，中国管理学研究的重要特点依旧在于重视定量研究，忽视定性研究。近年来，有部分学者开始在研究中基于研究问题的实际需要尝试多元方法论。扎根理论、案例研究被广泛推崇，偏质性研究方法，例如深描、历史分析、比较分析、企业史研究、田野研究、事件史分析等，也逐渐进入管理学者的视野。科尔基特和萨帕塔·费伦指出，为了建立理论可以使用假设—演绎方法，学者们可以采用观察法，例如案例研究、扎根理论和人类学方法，通过归纳推理来建立新的理论（Colquitt，2007）。韩巍（2011）曾对“管理学在中国”学者群所发表文章的方法论取向做了一个归纳（具体参照表2-1）。可见，目前学者们关于中国本土管理研究的方法呈现多样性的特点，但基本还是以定量研究为主，定性研究为辅。

表2-1　中国本土管理研究的方法论取向

主流倾向	调和性倾向			非主流倾向
	传统	折中	质性研究	
李垣等：将中国实际与主流管理理论相整合的理论发展观 杜荣等：强调"实证分析""国际接轨" 张玉利：规范的实证研究很重要，但也不能为了实证而实证，更不能造假（有必要的反思）	田志龙等：国际规范研究方法，本土情境变量，采用案例方法 李平：阶段性地看，适宜先定性，后定量	陈春花：直面实践而非国际一流标准，不怀疑西方的研究方法，但认为走向了极端 蓝海林等：重视典型案例，不否定大样本统计研究，不是忽视国际化方向 高婧等：广谱的多元化	刘人怀等重视"案例研究" 苏敬勤等：中国特色管理理论的研究需要以案例研究方法为主，辅以问卷调查和理论研究方法	陈春花：很少做传统的实证研究，而是长期深入实践 蓝海林等："深描""历史分析""比较分析" 郭毅：完整的故事，多元化方法，比如企业史研究、田野研究、事件史分析、案例研究、实验研究 梁觉等：中国视角，中国构念，批判性，深描，内容与机制兼顾，传统文化的资源 曹仰锋等：聚焦"本土领导力"，侧重案例研究，"阴阳扎根案例研究法" 吕力、高婧、韩巍：肯定思辨研究的价值

资料来源：韩巍.管理研究认识论的探索：基于"管理学在中国"专题论文的梳理及反思[J].管理学报，2011，8（12）：1772-1781.

虽然目前中国管理学研究的重要特点在于重视定量研究、忽视定性研究，而定性研究中又缺乏对国际主流学界认同的规范方法论的使用（贾旭东，2010），但通过对现阶段本土管理研究的重要文献进行分[1]析，我们发现，绝大多数研究使用定性的理论分析，而其内容集中于探讨中国本土管理研究的框架问题，这或许与中国本土管理研究尚处于研究初期有关，采取偏质性的方法有助于厘清本土管理的研究方向与路径，但问题在于如果缺乏对国际主流学界认同的规范方法论的使用而单纯采用所谓"思辨"的方法，将导致相当一部分研究成果不能得到国际认可（谭劲松，2006）。事实上，定性研究和定量研究并不矛盾，各有其优势和缺陷，适用于不同的研究问题和情境。在中国本土管理研究的不同阶段可以选择不

同的合适的研究方法。在研究初期，研究主要围绕本土企业的管理实践来发现重大问题，采用扎根理论、诠释学等定性方法，可以帮助确定问题的本质和基本轮廓。而在研究中期，研究重点是在透视西方管理学的基础上，提炼出中国本土独特的管理理论与假设，因而采用案例研究、比较分析等方法更为有效。在研究后期，采用实证研究等定量方法有助于检验中国本土的管理理论与假设（刘人怀等，2011）。相对定量研究而言，定性研究的优势就在于能够对社会现象进行更为深入、透彻地理解和解释。在中国情境的管理理论构建过程中，尤其在中国管理研究的初级阶段，发展概念和构建理论时要采用归纳法，因此定性研究是必须且适合的研究工具（徐淑英等，2004）。同时，定性研究也是在理论和文献匮乏的领域内进行理论构建的有效工具，尤其适用于在中国文化背景下创建新的理论（许德音等，2004）。但就目前的本土管理研究现状而言，缺乏规范的研究方法一定程度上导致中国本土管理研究无法得到国际管理学界的认可。建立中国本土管理研究需要以规范的定性分析为基础，才有可能在未来采用定量方法进行进一步的验证，也只有使用规范的方法，才有可能为中国本土管理研究走向国际管理学界铺好道路。

研究结果的评价

管理研究及其理论成果源于实践，用于指导管理实践活动并接受实践的检验，管理实践是推动管理研究及理论发展的原动力。当面对中国管理实践的时候，首先需要做的依然是直面中国管理实践的现实，找寻出中国管理实践的理论价值，并能够指导中国管理实践本身。弗里曼曾经这样评价自己的研究：“我们作为研究者的任务是，解释正在发生的事情，并为管理实践提供更好的、更一致的解释，以至最终我们能够从根本上改进我

们彼此创造价值的方式和我们的生活方式，我相信这是实用主义的信条。”（史密斯等，2010。）沿着弗里曼的管理研究观点，我们可以认识到管理的研究成果需要面对活生生的现实，需要对所有实践的基本问题做出回应，也应该总结出规律性的认识，并指导人们的实践。我们相信管理研究成果应该是实用的、有效的，只有这样，为管理实践服务的管理研究才是有意义的。

研究成果是科研活动的直接体现，是进行科学评价的直接依据。但不同的科研活动需要不同的环境，会产生不同的成果，成果的影响程度也不一样，因而有必要实行分类评价或按照相同的标准和方式转换成可比的统一结果或形式。目前，学者们在评判管理研究的理论成果是否具有价值时，主要考察三项指标：是否提出新的见解，是否对学者的研究有所贡献，是否对管理实践产生重要的影响。Kevin（2011）等通过对文献的回顾发现：管理学界关注更多的是新颖的理论见解和对学术研究的效用。提出核心竞争理论的普拉哈拉德等公开提倡应该把对管理实践做出贡献的重要程度作为评价研究成功与否的标杆，可见评价实践导向的管理研究的关键在于其成果的价值贡献（陈春花等，2011）。陈春花等（2012）从技术科学和技术认识论的角度强调“问题挖掘、理论构建、效益贡献”是实践导向的管理研究所应具备的三个基本要素。从“效益贡献”的角度来看，对中国管理实践研究结果的评价可以从“推广能力”和“验证效力”两个角度展开。

推广能力是指科研成果适用范围的大小、知识转化和传递的潜力及研究结论的可复制程度。与推广能力密切相关的内容包括：研究问题的解决方案，研究结论的易读性和简洁、通俗程度，被咨询公司、管理教育和培

训机构的采用程度，成果应用的采纳程度。例如，威廉·大内的《Z理论》从组织角度研究了日本企业及其成功模式，认为组织的成功离不开信任、微妙性和亲密关系，并阐述了与这一组织模式相适应的雇用制度、晋升模式及团队文化，后来许多国际企业争相借鉴和使用其中的制度形式或组织机制。事实上，推广能力对效益贡献的意义主要体现在它对学科发展的推动，从而实现实践价值的拓展与延续。

验证效力是指从时间维度上考量研究结果是否能长期运用于实践，从空间维度上检验科研成果能否大范围应用并保持有效性。陈春花（2010）认为中国的管理研究需要承担这样的责任：证明西方管理理论什么时候是有效的，什么时候需要修正，又该如何修正，然后逐渐发展出我们自己的管理知识。效力的验证更具体地可以从以下两方面深入考究：第一，科研成果在不同组织类型和文化背景下的适用性；第二，解决方案和研究结论的有效性在较长时期内能否得以持续验证。德鲁克在《公司的概念》中提出的分权管理应当成为企业主体行为的基本原则，这一结论在诸多企业的管理实践中都先后得到验证，包括后来崛起的福特汽车公司、通用电气公司以及如今销售额突破千亿元的美的集团。彼得·圣吉的《第五项修炼：学习型组织的艺术和实务》连续3年荣登全美畅销书榜首，被《哈佛商业评论》评为过去20年来5本最有影响的管理书籍之一，它不仅带动了美国经济近10年的高速发展，并在全世界范围内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。

[1]　以“本土管理”“本土研究”为题名在中国知网上搜索，选择已被引用的研究，并剔除与主题无关的文献。

评价维度设置

中国管理实践研究作为中国本土管理科学和本土管理研究当中一个十分重要的研究领域，它必然要接受本土管理研究从选题、方法、程序到结果方面的评判，为了更好地提高中国管理实践研究的水平和研究成果的价值，我们进一步总结和提出以实践为导向的中国管理实践研究及其成果的评价维度：实践性、理论性和创新性。

实践性维度

近年来，“直面中国管理实践”“实践导向”已逐渐成为中国管理学界的重要共识，这也是当前中国管理研究者的重要使命。在管理学的发展历程中，涌现出大量从管理实践中成长起来的管理家，他们的经历告诉我们，实践是理论的最初发源地，能指导实践的理论才能走得更远。“管理学领袖们在管理理论创新、管理理论传播和实践中扮演了重要的角色，要解释他们的影响，就必须既掌握管理工作的自然属性，又了解管理者的需求。只有那些迎合了管理者需求的管理理论才能受到管理者的追捧，而且管理的自然属性更加倾向于关注那些能够帮助企业和组织解决问题的管理学领袖”（Wilsons，2008）。不可否认，管理研究及其理论成果源于实践，用于指导管理实践活动并接受实践的检验，管理实践是推动管理研究及其理论发展的原动力。我们的研究认为实践性是评价管理实践研究的首要目的，包含四个维度：①研究的问题是否在管理实践中具有重要性；②是否有问题解决方案的简明概括；③研究对于实践者而言是否具有可读性；④研究结论在管理实践中是否具有可复制性。

首先，必须提出“好”的问题，如果提出了或解决了错的研究问题，那么不管研究的设计如何规范，研究结果多好，发表的期刊质量有多高，其研究成果不仅难以增进学科知识体系的完善与发展，更不可能提高中国企业的管理绩效。其次，实践导向的管理研究应当创造可以提高管理实践成效的知识，为实践中的现实问题提供成功的解决方案，并通过有效的策略将理论成果转化为通俗易懂的阐述方式传播给管理实践者。在管理理论探索的道路上，一些经典的实践研究可以佐证实践性维度的重要性。例如，“定位之父”特劳特（Trout）针对消费者不再局限于购买美国汽车，以及如何继续争取顾客的持续购买和相关购买等问题，以解决同质化时代企业的竞争为研究选题，深入美国大量品牌企业进行实践，认为通过定位可以解决企业竞争力的问题。在其提出定位之后，波特在此基础上提出了战略就是定位的观点，这些研究结果能帮助企业获得独特竞争力，中国企业王老吉就深受其益。

理论性维度

实践性和理论性从来就不是分割的，而是相辅相成的。根据技术科学的属性特征，管理研究的“实践导向”并非要求我们的研究局限于纯粹的实务，简单地停留在操作层面，而是应该从实务操作层面对管理经验进行概括、提炼和升华，使之上升为具有普遍规律性的管理理论，为管理实践活动提供一般性的概念框架。理论化的过程使实践者从知其然上升到知其所以然，提高了运用各种管理方法的自觉性和科学性。“好的理论揭示了事物的本质，因而具有深刻性和普适性，对实践具有普遍的指导意义”（Leung，2009）。我们的研究认为，中国管理实践的理论性需具备以下四个特点。

（1）具有承继性。在对以往研究进行回顾和总结的基础上进行一定程度的拓展，或在一定范围内阐明研究或理论与实践经验的差距。例如，泰勒的科学管理原理，就是“站在前人肩膀上”对管理理论的升华，其中蕴含着巴贝奇的作业研究、汤尼的收益分配思想、杰文斯的劳动强度和疲劳问题研究等管理思想。

（2）具有严谨性。除了在研究过程中使用规范的研究方法，还需要保持清晰严谨的研究逻辑。例如，正是泰勒意识到科学和规范的实验的重要性，挑选最优秀的员工，分解每一个动作，科学测量每个动作的角度、力度和耗时，才得出标准的工作时间和工作方法。

（3）具有概括性。能将复杂的问题简单化，从实践中的复杂现象里提炼出一般性的规律，从众多零散的现实经验中总结出普适的方法，形成较为完整的理论体系。例如，波特的竞争战略理论可能对某些人来说过于简单，但事实上，其魅力很大程度来源于其简单化，只要深入理解他的模型，即可用作企业辨别环境和确定战略方向的、高度灵活的分析工具。

（4）具有超越性。能通过新知识的创造、概念的提炼、实际经验的归纳抽象，达到一个更高的理论层次，形成更完善或更具解释力和预测力的理论体系。例如，巴纳德开创性地从社会学视角出发，运用系统分析工具来研究组织协作、组织权威等问题，最终形成了社会系统理论，为系统管理理论的产生提供了理论基础。

创新性维度

从社会科学研究的创新视角来看，面向管理实践或者实践导向的管理

研究，应当具有社会科学研究创新的一般特点，比如，发现新事实，并提供有说服力的解释以及新知识，促进学科发展或者增强管理实践效果（乐国林，2011）。不过，从已有的这些有影响力的管理实践理论的产生过程和理论形态来看，面向管理实践的研究，其创新性还有自己的特点，或者有比一般社会科学研究创新更为强调的内容。我们研究认为创新性评价维度包括以下几方面：①相对于现有研究是否有本质上的差异；②是否找到了中国管理实践的重大问题；③是否找到了中国管理实践的独创性；④是否对中国管理实践脉络有贡献。具体来说，有如下两点。

（1）更加强调实践价值的知识创新或思想创新。管理实践研究的创新性不能单一地通过逻辑的推演、数据的归纳与推断、知识的“概念创新”来体现和证明，而必须能在实践中落地，并被实践者“自觉”使用，来证实其创新价值，这才是根本所在。例如，德鲁克（2006）的目标管理理论所强调目标、责任和权力的一致性，以及目标结果与自我管理关系，这是以前的管理思想所没有或者并没有清晰呈现的知识。更为重要的是，他的目标管理思想为当时公司的组织结构变革、组织权力配置和企业绩效评估提供了实践指南，迅速被大企业应用[1]。

（2）更加强调管理操作或者管理实务的创新。管理学作为实践性很强的学科，要求管理思想、管理理论、管理知识能够转化为企业便捷使用的流程、方法、工具、制度等，而不只是停留在理念、观点、态度、要求等“意识流”形态。提供比较新的操作方法或实务创新，甚至发现和发明新的管理工具，这是面向实践的管理研究与非面向实践的管理研究最显著的不同点之一。回顾管理思想史，那些富有影响力的管理实践理论，它们基本都能让企业家、领导层和管理者感到这些管理思想不只是有理念的新颖

性，而且易于实践运用，其操作也富有创新价值。例如，TQM和精益管理都是在日本企业管理实践的基础上提炼发展而成的企业管理工具，解决了现代化的大企业在生产过程中如何解决产品质量、零库存与市场即时响应问题，从而塑造企业品牌，减少资源浪费，提高企业可持续经营能力。

[1]　美国总统尼克松在1973年3月18日发布了一个行政条例，要求联邦政府的21个部门都提供一个表格，列上10～15个他们各自认为最重要的目标。美国政府实行的目标管理是与预算管理紧密结合的，主要处理政府机构的绩效和政府项目的效率。1993年以后，美国政府实行的目标管理主要是与行政改革和绩效管理相结合，目标管理被融入绩效管理体系成为绩效管理改革中采取的有效管理方法之一。

评价视角的本土领先企业实践研究路径

实践管理研究评价的方法论和评价维度为本土管理研究和领先企业实践研究的开展提供了可供参考与评判的研究尺度。

三种路径的评价

中国管理研究以前过于强调引进西方理论与方法，这虽然十分必要，但并不是管理研究的全部。在中国进行管理实践的过程中，既不能把西方管理理论当作教条，更无法照搬别人的经验。过去我们取得了30年的高速发展并成长出一批优秀的企业，也有一大批的企业停滞甚至倒闭，这就需要寻找出适合中国企业实际发展的道路，并总结出规律性的认识。

正因为如此，有关中国管理模式、中国管理学、中国管理科学、中国特色管理的研究已经成为中国管理学界关注的热点领域，学术界举办的“管理学在中国”论坛、《管理学报》的“中国管理实践论坛”和以深圳金蝶公司为代表的实业界支持的“中国管理模式杰出奖”等本土管理研究活动，成为检视中国本土管理研究和实践成果的风向标。追踪当前国内学界关于“管理的中国理论”（A Chinese Theory of Management）的探索方面的主要成果，初步形成了中国本土管理研究的三大路径。

1.“洋为中用”的西方管理中国化的研究路径

该研究路径旨在探寻西方管理观点、理论、研究设计及其结果的中国证据以及在中国情境下的适用性和可拓展性。其基本模式是在引入西方管理理论、研究成果的基础上，借鉴这些研究命题和成果的方法论、研究设

计，搜集中国情境下的管理数据，来检验西方的管理理论、命题、研究结论、理念在中国市场和企业组织情境中的存在性和变异性，发现中国的新证据，以改进原有的理论命题使其“中国化”，拓展理论命题的“保护带”，或者反过来推翻西方管理理念和命题的“核心纲领”。

2.“古为今用”的传统文化实用化的研究路径

该研究路径旨在发掘、阐释和运用中国文化传统和文化典籍中蕴含的管理思想、管理制度和管理范例来解读、指导当下的中国企业管理实践。近年来，随着中国综合国力和软实力的提升，中国传统文化（国学）日益成为各个领域的显学，“古为今用”的传统文化管理转化（实用化）越来越受到追捧，并逐步形成三种角度的研究和应用：一是从古代文化典籍和学派中汲取管理思想，针对企业经营管理实践，进行“形而上”的哲学启迪和“形而下”的管理教化，例如，儒家文化与儒商管理、道家文化与企业管理、佛学与企业经营、《三国演义》的管理妙用等；二是发掘中国社会生活和社会互动中大众长期使用的具有“可管理性”的文化语汇，来解读和指导企业经营管理，例如，面子管理、人际关系、家族、人品（道德）、人情管理、关系营销、人缘（人脉）等；三是将中国的文化传统（包括文化典籍）、中国人的“国民性”与西方管理科学结合，试图用中国的“文化符合”阐释中国式管理，并予以应用，例如，和谐管理、和合管理、中道管理论、C理论、太极管理、道本管理等。

3.“实战实用”的企业实践理性化的研究路径

通过咨询、归纳、总结、提炼当代和当下中国企业管理实践的经验教训、管理制度、业态模式、管理文化、组织模式和领导行为等，试图提出

中国本土管理的命题，发展基于本土管理实践的“中国性”理论，将这些管理事实理性化，形成能指导其他企业实践的本土管理知识和理论，建立可复制的中国企业成长和管理模式。以本土企业经营实践为基础的路径亦有三个角度：其一是分析中国成功企业样本所蕴含的管理理念和思想，探索其在其他企业的可借鉴性、可复制性，例如，中国杰出企业管理模式、领先企业的领先之道等；其二是总结提炼具有地域文化特征的企业经营管理特征，例如，浙商精神、华商管理（包括海外华人、港台商人）、粤商研究、徽商研究等；其三是从企业经营和组织管理的某一角度（如领导、接班人、人力资源管理、营销等）比较深入地分析中国（某一个、某一类）企业的中国特色的管理问题。

从研究数量和研究深度来看，三种研究路径中，“洋为中用”的研究依然是目前国内中国本土管理探索的主流，大多数研究成果属于在中国文化和学术情境下对西方管理研究的介绍、检验、改进和拓展，当然，也包括将西方的时髦管理理念和方法推荐给国内的公司和企业。其次比较多的研究则集中在“古为今用”的传统文化的实用化，古典文化和文化传统的“管理学转化”和“管理实效化”在此得到广泛体现。最后，企业实践理性化的研究路径，其研究力量和成果相对较弱，虽然地域文化特征的企业管理探索方面的研究比较深入。

从研究成果的理论性、创新性和实践性三个评价维度来看，尽管三种研究路径都有助于中国本土管理的建设和中国企业竞争力的发展，但它们的研究规范和贡献还存在明显差异。其一，“洋为中用”的西方管理中国化的研究路径，在研究结构设计、研究程序和方法等科学规范性方面是三者中最贴近严谨科学要求，研究结果的创新重在西方管理成果的本土改进和

发现，研究成果内在效度一般比较高，但其成果往往离企业管理实践较远或者其话语体系和管理实践话语差异太大，导致其管理研究的实践有效性不足（孙继伟等，2009）。其二，“古为今用”的传统文化实用化的研究路径，其研究范式主要是在“我注六经”文本阐释的基础上结合中国管理实践现象与问题，或者构建经典文化的管理运作逻辑与对策，或者从成败案例中验证经典文化命题。不同的人对古典文化的理解和对古典文化与管理场景结合的理解往往存在较大差异，其科学和规范程度一般比较低。在研究成果的创新性方面，体现为消化吸收的创新，如果研究者自身的中国文化/中国哲学和管理学功底都非常好，则可能有较为明显的、具有说服力的创新，如果只是其中一个方面比较突出，其成果创新则不明显或说服力不强。在研究成果的实践性方面，该研究路径作为一种理念与哲理，企业实践者往往能够了解但未必能够理解，往往缺乏能够指导管理者的稳定性“操作化”方法，该研究路径更需要管理者的“悟性”，使得其实践有效性往往比较低（李垣等，2008）。其三，“实战实用”的企业实践理性化的研究路径，从理论性来看，许多研究也在按照实证研究方法论来实施研究，但占据主导的方法论依然是以案例、访谈、跨组织（或文化）比较为主基调的规范研究方法论，研究的客观性、研究过程的复验性、因素（变量）的简化性较之“洋为中用”路径要低，但比“古为今用”路径要高。研究成果的创新度也主要取决于研究者的中国文化悟性和管理学功底，从目前来看，多数研究结果主要停留在“经验命题”层面，很难达到“理论命题（逻辑）”层面。从研究的实践性来看，这类研究对管理实践研究的指导和转化应用，既包括理念和思想，也包括案例企业的经验和操作方法，往往容易被实际管理者所采纳和应用，但是否一定能取得成功也存在相当大的不确定性。

本土领先企业实践研究路径探索

德鲁克认为“管理不是一门科学而是一种实践”，管理研究和管理科学的发展起点和终点都应当围绕管理实践，中国管理实践研究的基本假定是中国企业管理之道与世界企业管理有共同性内容，但也有其特定文化情境形塑和特色管理构念与方法（田志龙等，2011）。回顾30年的中国管理实践，总体上是运用西方管理的观点和方法来解决中国的实际问题，其基础是中国企业的实践。大量的企业管理成功与失败经验和案例的叠加、复制、传播和变形，必然会产生许多具有中国情境特征的独创性实践经验（陈春花，2011），从中国的本土情境出发，通过文化挖掘或跨文化（情境）的比较，合理借用管理科学通用概念与共识，总结和提炼基于本土管理实践的管理思想、管理理念和管理方略，应当是一种探索和发现“实战实用”的企业实践的理性化有效路径。

在针对中国管理的“实战实用”的实践理性化的管理研究中，本土领先企业的实践研究又有其特定的重要研究价值和实践意义。中国30多年的改革开放历程中，对西方领先企业的学习和模仿，尤其是国内市场与西方领先企业的追赶与竞争，促使国内许多行业涌现了一批持续领先的企业，它们甚至在全球范围内都具有有影响力，如通信行业的华为和中兴、饮料行业的娃哈哈、钢铁行业的宝钢与鞍钢、家电行业的海尔与TCL、电商领域的阿里巴巴、计算机行业的联想集团、金融领域的招商银行与民生银行，等等。这些扎根于中国文化土壤，并在与西方领先企业的较量中取得国际或国内“后发优势”的企业，它们不仅吸收了西方先进的管理思想与技术，更重要的是它们融合了中国传统文化与管理哲学的智慧，形成了合于行业大势、符合管理常势、适合企业情境的经营哲学和管理方法论（Leung，

2009）。中国本土领先企业长期实践所形成的经营哲学和管理方法论，一方面，既有丰厚的实践经验性也有丰富的科学知识性，既有管理的通识性知识也有管理的本土性特征，这对于全球管理科学的发展和中国管理理论的构建具有十分重要的科学价值；另一方面，本土领先企业的管理实践知识，总体上是经过领先企业长期实践探索、实践检验和实践运用的稳定有效的理念、思想和方法，许多后发企业、中小企业和不成功的企业（正在）借鉴这些知识，提升管理水平，促进企业成长或形成竞争力，因而，本土领先企业实践研究具有可信的实践参考价值和意义。

既然本土领先企业实践研究具有如此重要的意义和价值，那么，这类研究应当如何开展才能体现其价值，为中国本土管理研究和企业实践应用做出价值贡献？从管理研究评价视角来看，其研究路径应当把握如下科学方法论。

首先，应当提出一个非常有价值的领先企业研究问题。框定问题比研究方法更重要，它应当是把握本土管理研究科学性的最基本的方面。领先企业虽然是中国本土企业管理中的独特群体，并且各行业的领先样本企业屈指可数，但是对于各个企业的领先经营管理实践而言，无论是经营管理的多样性，还是管理要素的复杂性，都不会因为样本群体数量小而减少。也就是说，一个成功的企业不会只因为某一种商业模式、技术产品、资本经营、竞争战略而持续成功，它一定在许多经营和管理要素以及系统集合方面有其成功、稳定、可持续的理念、制度和做法，因此，领先企业管理实践存在许多可以研究和探讨的现象、经验、理念和方法。作为一项研究，不应当也不可能穷尽领先企业群的经营管理之道。因此，选择和框定有价值的问题应当是第一步，它基本决定了领先企业实践研究可能的价值

贡献。在选择和提出有价值的问题时应当考虑：本土领先企业实践研究主题是否切中领先企业成就领先的核心命题或假设；领先企业实践研究主题能否挖掘出具有“中国文化”或“本土特征”的管理思想或管理元素；领先企业研究主题是否指向中国大多数企业，尤其是处于困境挣扎的企业的重大经营实践问题。

其次，领先企业管理实践研究兼具本土性和理论性特征。管理实践研究的理论成果，在解决中国管理实践问题的同时，也能有助于改进基于西方管理理论的学术研究，通过贡献具有普遍性的应用知识以增进中国管理学科知识体系的发展（陈春花等，2011）。本土领先企业的管理实践研究有助于将中国情境下的领先企业成长与管理的特定结构与西方现有管理理论进行比较、融合乃至动态协同互动，最终可能发展成为一种具有管理科学价值和实践应用价值的管理的“中国理论”。中国（领先）企业30多年的经营实践，尤其是领先企业保持的长期竞争优势轨迹，为系统化的本土管理理论构建提供了丰富的素材。例如，海尔的OEC管理和人单合一生产模式、海底捞的服务与管理模式、华为的自组织管理模式、联想的管理三要素、阿里巴巴的价值观管理等，都是在中国社会文化情境中创生、运用、取得成功并被众多企业和经理人推崇效仿的管理经验，蕴含了丰富的管理思想符号信息和中国文化符号信息。领先企业管理实践研究的过程与成果，必然要深度挖掘、探究提炼、逻辑建构、文化印证和数据（案例）实证那些兼具本土性和理论性的管理研究命题，唯有如此，该研究成果才可能具有“对中国管理实践发展脉络的贡献”，为揭示中国独特的管理实践的过去、现在以及未来做出理论价值贡献。本课题组负责人陈春花教授通过对中国优秀和领先企业的长期跟踪、观察和实践参与，提炼获得的“中国

本土领先企业成功模型”研究案例，可作为领先企业管理实践研究兼具本土性和理论性的范型之一。

最后，领先企业管理实践研究应具有创新的实践应用性。管理学与其他社会科学相比，最鲜明的特征便是其实践性，“致用”是管理学的技术要求和技术本质（Ven De Ven，2006；吕力，2011；陈春花、陈鸿志，2012）。一种管理思想、管理理论无论其结构形态多么精致、科学、创新，如果长期不“接地气”，它也只能束之高阁，最终远离管理的本质和管理的科学性。领先企业管理实践研究，其素材取自于领先企业的成功经营管理实践，其理论构念具有本土性和理论性特征，其成果形态无论多么丰富厚重，都必定要对企业的管理实践，尤其是后发本土企业的发展产生三种实践效应，即思想启智、创新启示、落地启动。①思想启智：领先企业管理实践研究成果能够启发企业家、经理人的经营管理智慧，使他们在企业的境界、管理的价值观、创业经营、领导理念、组织文化等理念层面进行改变和提升；②创新启示：领先企业管理实践研究成果在企业经营管理的体制、制度、机制、组织架构、商业模式、组织文化等方面的组织变革或经营变革具有新颖性，或者可诱发企业管理的内组织创新；③落地启动：领先企业管理实践研究成果包含归纳或展示领先企业在经营管理操作方面的“方法论”，也就是领先企业如何形成自己的经营管理知识体系，又如何让这些知识体系变成可执行、有实效的实践操作，即有效管理的行动纲领和行动路线图。

对于寻求中国管理模式的研究者来说，深植于中国管理现实，观察和理解管理实践是一个必要且必需的训练，找到中国本土管理实践研究的路径，是中国管理研究者的使命。如果我们不了解今天的中国企业所面对的

问题和挑战，就不能从领先企业管理实践中发现应对和解决问题挑战的内在管理智慧，不能有效提炼出领先企业管理实践的本土管理知识并对中国企业管理实践产生影响，那么，我们便无法完成“管理学在中国”的研究。

第3章　领先企业管理实践研究的框架：实践、文化与价值链逻辑

管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。领先企业能够成为行业的佼佼者不仅在于其持续成功的管理行为成就其行业领先的竞争力，更在于它们融入本土文化结构中并创造了不仅属于其自身而且能够被其他企业分享的管理知识和行动方法。中国企业对西方领先企业的学习和模仿，尤其是国内市场与西方领先企业的同台竞争，促使许多行业涌现了一批国内持续领先的企业，它们甚至成为全球有影响力的企业，如通信行业的华为和中兴、饮料行业的娃哈哈、钢铁行业的宝钢与鞍钢、电商行业的阿里巴巴等。这些扎根于中国文化土壤，并在与西方领先企业的较量中取得国际或国内“后发优势”的企业，它们不仅吸收了西方先进的管理思想与技术，更重要的是它们融合了中国传统文化与管理哲学的智慧。我们通过对本土行业领先企业的前期研究，挖掘中国本土文化的特征，结合经营管理的价值链原理，初步提炼出了领先企业“和、变、用”的管理价值链模型。

机遇和价值

在漫漫历史长河中涌现出的一批批领先企业，不仅为自身创造了可观的盈利与长远的发展，还在实践方面为管理学界贡献出了大量财富，树立了一个又一个的风向标，让世人敬仰与学习。不可否认，时代的发展与当时的经济、社会大环境创造了大量的机遇，但领先企业能够敏锐识别并牢牢把握这些机遇，用自身强大的理念精神与特有的管理方式将机遇转化成生产力，创造出宝贵的管理实践性价值。我们要做的，就是深入追寻领先企业的足迹，探究它们是如何把机遇转化成价值，并识别出哪些案例具有普适性以供后来者参考。

国外领先企业的实践价值与实践性管理研究

目前，世界先进的管理实践与管理研究主要来源于美国。管理学大师彼得·德鲁克是直面管理实践的代表性人物，他深信，任何一种知识，只有当它能够应用于实践并改变人们的生活时，这种知识才会有价值。因此，他一再强调实践是管理学的灵魂，管理学研究是实践行动的结果，并以现实世界与原始观念（指理论）的吻合程度来检验理论的有效性（罗珉，2007）。正如他对于管理本质的精辟阐述：管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就（德鲁克，1987）。同样扎根于实践的吉姆·柯林斯也为管理学界做出了非同凡响的贡献，他影响力最大的研究三部曲《基业长青》《从优秀到卓越》和《选择成就卓越》均是潜心多年积累而得的智慧结晶，其中，《基业长青》更被誉为“全球管理经典之一”。

1.国外领先企业的实践价值

国外的领先企业在运营过程中形成了各自独特高效的方式方法，无论是在领导力、成立基础、战略、创新方面，还是在组织结构、组织文化、运营实践方面，其赖以成功的因素都可以为管理实践这座大厦添上流光溢彩的一砖一瓦。美国大量的企业实践所取得的成效形成了“美国式管理”，日本企业的蓬勃发展使我们确认了“日本式管理”的存在，本部分将选取几个经典管理实践的领先企业，来探讨国外领先企业的实践价值。

“分权管理”这项管理实践最早来源于通用汽车公司。该公司总经理斯隆深入思考了汽车公司应有的组织结构，并采用分权管理的思想进行协调控制，公司采取事业部制，下属的子分部经理拥有自己的职能人员，有权直接处理子分部发生的问题，而子分部以下又分成多个自主管理的单位。公司内部不仅如此，供应商与分销商之间的关系也采用分权管理。这种管理方式使得通用汽车公司在五年内成为了美国汽车工业的领先者。后续的以福特汽车和通用电气公司为代表的诸多企业大力推崇学习并实践通用汽车公司的分权管理，获得巨大成功。

“创新”这个被各大企业列为核心价值观的管理实践最早来源于惠普。创建于1939年的惠普公司是美国硅谷第一批高科技企业之一，以“车库文化”和创新精神闻名于世，惠普努力从生活的历史和现实中找寻创新的灵感，公司的价值观、经营目标和管理方式等形成了著名的“惠普之道”。之所以称为“车库文化”，是因为惠普的创始人最初是在一个车库中创立了实验室，从而造就了一家公司。“车库文化”在惠普意味着发明、发明、再发明，要相信自己能够改变世界，每天都须有所作为，否则，车库将永远是

车库。惠普的创新精神体现在研究、产品、服务、技术、战略等方方面面，每一个HP标志下面都有“invent”（创新）一词，它代表着惠普特有的勇于创新的精神、可信赖性以及在高质量方面的声望和地位，代表着一种新的动力和不断进取的信念，例如，惠普研制的个人激光打印机和喷墨打印机等产品在全球市场家喻户晓。在进行惠普和康柏的“世纪整合”时，惠普将原有的组织结构和人员岗位全部废除，“从零开始”的方式让惠普员工“全员下岗”，也正是这种对创新的决心，才使得惠普很快又取得了相应的市场份额。

“商业模式”一词是近年来新兴的管理实践内容，戴尔公司以其创新的商业模式在行业内独树一帜，其理念是按照顾客的要求制造计算机，并尽可能地减少中间环节为顾客提供“直接定制”。戴尔准确定义了自己的服务价值：“只要当地有维修中心，戴尔都会在第二天上门服务。”这就是那些大企业用户真正需要的价值，全国统一的计算机维护服务外包。没有任何证据表明戴尔的产品质量更出色，但他们凭借独立而有价值的服务赢得了市场。戴尔对所提供的服务收费，3年全保900元，即使电脑掉水里，戴尔也照换不误（陈春花，2006）。

不止这些，当美国通用电气公司成为全世界最大的公司时，它的“计划管理”“战略业务单元”以及“事业部制”成为了美国式管理的标杆；可口可乐100多年持续经营的奇迹，形成了战略联盟、管理外包的商业模式；宝洁公司成为顶级品牌企业的同时，它的“品牌管理”“多元产品”以及“创新模式”启发了人们无尽的想象；微软所带来的“速度革命”开启了人们对于电子商务和信息条件下商业模式的认识；而沃尔玛所缔造的商业神话，更把“高效消费者回应”“供应链管理”以及“消费信息驱动生产”带到了企业的

日常管理当中。我们还可以举出IBM、谷歌、肯德基和麦当劳，等等，正是这些卓有成效的企业让全世界理解和学习到了“美国式管理”，这之中涌现出的上述种种优秀管理实践正改变着世界。

再看日本，1946年出版的一本《菊与刀》让世人开始认识到独特的日本文化，在相信精神胜于物质、保守却欢迎新生活的矛盾文化中，涌现出丰田汽车、本田汽车、索尼以及松下电器等领先企业，它们的成功告诉我们“日本式管理”的存在。日本的“品质圈”或者说“品质管理”成为世人公认的概念，也成为日本企业强大竞争力的来源，特别是丰田汽车公司创造的“精益制造”“准时生产”（JIT）、“看板生产”以及“零库存”等，成为全球制造企业的管理机理，不仅使得丰田汽车在20世纪80年代之后成为全球第一的汽车制造企业，而且使得“日本式管理”成为现实（陈春花，2010）。

2.国外领先企业的实践性管理研究

理论源于实践，管理研究更是如此。领先企业获得的巨大成功引起了管理学者的注意，他们深入到企业内部亲眼观察、切身感受，挖掘现象背后的本质，试图找出规律性的管理真谛。这其中具有代表性的人物就是彼得·德鲁克和吉姆·柯林斯。他们的研究切切实实扎根于企业实践，影响实践，也正是这些研究使得他们跻身于世界级管理学大师的行列。

彼得·德鲁克被喻为“一代管理学宗师”“现代管理学奠基人”“大师中的大师”，是管理学经验学派的代表人物，一生共出版及发表了39部著作和数百篇文章，仅在《哈佛商业评论》上就发表了36篇论文，其中有7篇获得了“麦肯锡奖”。其著作涉及面广博，风格独树一帜，内容丰满充实，许多作品已经被翻译成37种语言传播到世界各地。德鲁克的研究方法可以概

括为“以问题为导向，以案例为基础”，而现今流行于世的以哈佛大学商学院为代表的“案例教学法”就是来源于此。以德鲁克为代表的经验学派集中研究高层管理者所面临的最关键性问题及其应对措施，从高层管理者的实践中归纳提炼具有普遍意义的管理原则。这种研究方法反对把自然科学方法运用于管理科学，而主要应以描述性的历史方法说明组织及其管理现象（罗珉，2005）。

在德鲁克之前，管理是只可意会不可言传的，只是一些片段的经验和感受，而德鲁克把这些零星散落的经验与感受整合起来，进而形成了一门学科，这样的贡献是开拓性和创造性的。例如，德鲁克通过深入研究通用汽车公司的实践，得出了其第一项研究成果——《公司的概念》，认为管理实际上是“分权管理”，即为了提升系统效率，发挥低层组织的主动性和创造性，而把生产管理决策权分工给下属的管理方法。“分权”“事业部”这些半个世纪以前提出的概念，至今仍是企业组织设计的基本原则，我们不得不惊叹于德鲁克的思想深度与远见。

德鲁克率先提出了组织的概念，提出了目标管理理论，在管理哲学、企业经营、管理原理、非营利组织管理、组织结构、高层管理等方面都有较深的研究和独到的见解。这些观点和见解均贴近于实践，以至于后人很多优秀作品中的重要观点几乎都可以从德鲁克的思想中找到根源（李飞等，2009）。表3-1列出了经验主义学派的一些代表性研究成果。

表3-1　国外领先企业实践性管理研究成果列表

名称	研究者	样本	研究结论
《追求卓越》（1982）	汤姆·彼得斯等	美国43家卓越公司	①贵在行动；②贴近顾客；③自主创新；④以人促产；⑤价值驱动；⑥不离本行；⑦精兵简政；⑧宽严并济
《基业长青》（1994）	吉姆·柯林斯等	美国18家卓越公司	①造钟不是报时；②利润至上的追求；③保存核心，刺激进步；④胆大包天的目标；⑤教派般的文化；⑥择强汰弱的进化；⑦自家长成的经理人；⑧永远不够好；⑨起点的终点；⑩构建愿景
《从优秀到卓越》(2001)	吉姆·柯林斯	美国11家从优秀到卓越的公司	①第五级经理人（谦虚和专业）；②先人后事；③直面残酷的现实（但绝不失去信念）；④刺猬理念（将复杂变简单）；⑤训练有素的文化；⑥技术加速器；⑦飞轮和厄运之轮（稳步变革）
《杰出的神话》(2001)	弗雷德·克劳福德等	全球99家成功公司	价格、产品、易接近、服务和体验5个要素，一个出色，一个优秀，其他达到行业水平
《日不落企业》(1984)	戈德史密斯等	英国26家杰出公司	①领导有方；②独立自主；③良好的控制系统；④参与感；⑤市场导向；⑥固守根本；⑦鼓励创新；⑧诚实无欺
《隐形冠军》（2005）	赫尔曼·西蒙	德国500家企业	①明确、高远的目标；②市场界定得狭窄；③狭窄的市场定位与全球导向营销结合；④贴近客户；⑤产品和流程持续创新；⑥产品和服务形成竞争优势；⑦自力更生；⑧永远不要养闲人；⑨领导风格为原则性与灵活性相结合
《冠军之道》（2006）	康荣平、柯银斌等	近百家中德日公司	利基战略：专注于某个细节市场，实现单项冠军

资料来源：本文作者整理。

除了表3-1中列举的以企业群体为研究对象的实践性管理研究外，还有诸如《惠普之道：从优秀到卓越的管理细节》（斯蒂芬·狄福，2004）、《丰田生产方式》（大野耐一，2006）等以单个企业为案例的研究，但无论是研究多个企业还是单一企业，这些研究结论都对管理实践起到了很大的推动作用。

吉姆·柯林斯是当代著名的管理学家，他和他的团队分别历时6年、5年和9年，完成了伟大的管理实践研究三部曲，《基业长青》《从优秀到卓越》和《选择成就卓越》，如此这般的精力投入，柯林斯对于管理研究的热忱可见一斑。而这些作品在全球畅销的持续程度又再次证明其研究成果的影响力。吉姆·柯林斯的研究方法是“配对案例法”，即为了研究高瞻远瞩企业，而选择了在某一维度（如长期绩效）有显著差异而其他维度（如行业、创立时间等）类似的企业作为对照，通过分析他们在历史行为上的差异来解释最终绩效差异的原因。

20世纪90年代，美国企业再次崛起，也真正积累了一批成功的“百年老店”，于是《基业长青》选取了这些百年老店（包括IBM、波音、通用电气、沃尔玛、索尼等行业领袖）来研究企业如何实现长青基业，值得一提的是，该研究运用了中国二元哲学的阴阳太极图作为整体分析的基础。结论主要有：①做造钟师也就是做建筑师，不要做报时人；②拥护兼容并蓄的融合法；③保存核心，刺激进步；④追求持续一贯的协调一致。

《基业长青》之后，吉姆·柯林斯发现，《基业长青》只说明了卓越企业本身的特质如何，并没有说明这些企业之前是如何从一家优秀企业跨越到卓越企业，因此开始了《从优秀到卓越》的研究，他带领团队成员对1965～1995年30年间出现在《财富》杂志500强排行榜上的1435家企业进行了逐一分析，发现只有11家企业实现了从优秀到卓越的跨越，并能够保持15年以上。而这11家企业成功的秘诀主要包括以下7个方面：①第五级经理人（谦虚和专业）；②先人后事；③直面残酷的现实（但绝不失去信念）；④刺猬理念（将复杂变简单）；⑤训练有素的文化；⑥技术加速器；⑦飞轮和厄运之轮（稳步变革）。

2001年，“9·11”事件给美国带来巨大的动荡，柯林斯不由思考在这种动荡的环境中企业如何获得成功，由此在2002年开始了《选择成就卓越》的研究，副标题即为“同在不确定、动乱和运气的环境下，为什么有些企业会获得巨大成功”（陈春花等，2012）。本研究的主要原理有：①十倍领先者的领导力转化的核心行为包括高度自律、实证创新、转危为安三种；②“二十英里征途”原理，意思是无论顺境还是逆境，都要保持尽量平均的增幅，不能降低标准也不要过度消耗；③“先让子弹飞，再用炮弹炸”原理，即先小范围或小投入地去探索与验证，经证实后再全面行动；④“转危为安”三要素包括未雨绸缪、控制风险和双透镜能力；⑤“持效秘方”，是柯林斯通过总结那些可以在动荡环境中成功的十倍领先者都会有“不要怎样做”的所谓的持续秘方。

柯林斯曾先后在默克、星巴克、麦肯锡等世界知名公司担任高层管理者，并获得了令人赞赏的商业成就，这使得他后来对国外领先企业的研究极其重视实践性。柯林斯的研究非常扎实，深入浅出的行文使得原本或许枯燥的研究变得生动有趣，即使非管理领域的人士也可以轻松读懂，附录的部分更是大篇幅地全景呈现了整个研究过程，如此的实践性与严谨性对于管理实践研究是非常必要的。他运用独特的“配对案例法”，使得原本属于定性研究范畴的管理学科有了些许定量研究的感觉。

除了彼得·德鲁克和吉姆·科林斯，还有沃尔特·戈德史密斯、大野耐一、托马斯·彼得斯、弗雷德·克劳福德等许多学者在进行着国外领先企业的实践性管理研究，从他们的研究态度、研究方法和研究结论等方面，我们都可以看到国外管理学者对于管理实践的认真把握，以及对管理的实践性价值的重视，这一切都值得中国的管理研究者思考与借鉴。

中国领先企业的实践及其对本土管理思想的启发效应

自然学科的研究理论性和科学性较强，具有较为广泛的普遍适用性。而管理学科涉及经济制度、民族、文化、法律等多方面复杂的影响因素，其适用性存在着明显的地域、文化差异。德鲁克先生忠告中国管理者："管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境中。只有中国人才才能建设中国。"因此，尽管国外领先企业有着非常高的管理实践价值，但这些实践不可能照搬进中国。那么，中国本土是否拥有一批领先企业呢？是否存在着所谓的"中国式管理"可被世人总结归纳出来并予以认可呢？

1.中国领先企业的实践

自20世纪40年代开始，各种管理理论与概念层出不穷，作为与经济发展相辅相成的大环境背景，为中国企业管理实践奠定了良好的基础。组织成功的关键在于人际关系训练这一观点源自20世纪40年代；而在50年代，人们把目标管理看作解决管理问题的新方法；分权管理是由德鲁克在60年代提出的；企业战略在70年代风靡一时；90年代日本企业的辉煌把企业文化引入了人们的视野；20世纪末到现在，电子商务与移动网络的发展更使得管理方法层出不穷。中国企业面临着应接不暇的管理武器，在探索中前进。

近30年来，中国经济飞速发展，改革开放造就了国内外企业共同竞争的激烈市场环境，在外企的强势冲击下，中国本土兴起了诸如华为、海

尔、联想、格力、宝钢、中远、万向、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、招商银行、神华、云南白药等一批极具竞争力的企业，它们面对时代造就的挑战迎难而上，在许多企业的昙花一现中稳固自己的行业地位，逐渐发展壮大并取得巨大成功（陈清泰等，2012）。

从图3-1中我们可以清晰地看到，中国本土企业在世界商业中的位置，从籍籍无名到现在能在世界500强中占据越来越大的比例，1999年中国上榜企业8家占比例1.6%，2013年上榜95家，比例上升至19%，翻了近12倍，并且排名靠前的越来越多。中国本土企业从被国外企业兼并收购或作为国外跨国企业的“生产车间”（贴牌加工），到现在群体走出国门，在海外投资设厂，中国本土企业已经在国内许多行业形成了相对国外同行的整体优势，甚至在全球范围内深刻地影响着行业的市场竞争，比如家电、玩具等行业。

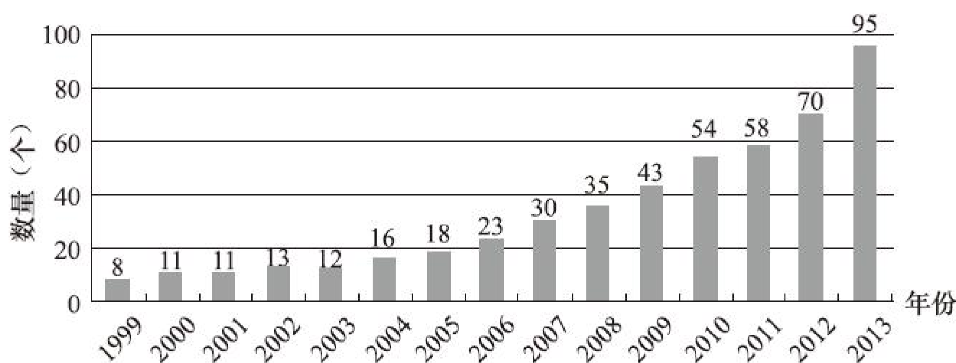


图3-1　历年世界500强中国企业上榜数量

资料来源：网络数据整理。

这是一种群像，从这种群像的表面我们可以深入挖掘究竟是什么样的

实践行为或影响因素使得中国逐渐涌现出一批又一批成功的企业，而这些实践或因素是否存在一定的共性，或具有中国特色的共性，可供后来者模仿与学习的。

我们可以总结出中国领先企业的一些共同特征：它们的业绩在行业内均处于领先地位，并保持长期稳定增长；存在自主经营的产品（服务）、品牌，在国际和国内市场上都具有较强的竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任等（陈清泰，2012）。

可以肯定，这样的成功企业是备受关注的，学者们以它们为案例，研究其能够保持领先的驱动因素与行为模式，试图找寻现象背后的本质规律；行业追随者以它们为标杆，追赶、模仿和学习；中华民族也会以它们为骄傲，因为它们代表着民族精神，树立了民族信心和希望。所以，当我们的领先企业被当作追赶的对象、模仿的对象、企业建立民族信心的力量、中国本土管理成功的标杆时，就产生了一种示范效应。

这种示范效应除了体现在经济效益和规模上，更多地体现在中国领先企业展现出来的具有自身特点的管理理念、管理方法和管理实践上。例如，海尔著名的OEC管理法，是指“日事日毕，日清日高”，即每天的工作每天完成，每天工作要清理并且每天要有所提高；斜坡球体理论被海尔奉若神明，大家称其为“海尔发展定律”，是指企业在市场上所处的位置就如同斜坡上的一个球体，它受到来自市场竞争和内部员工倾斜而形成的压力，如果没有止动力，就会下滑，为使海尔在斜坡（市场）上的位置保持不下滑，就需要强化内部基础管理这一止动力，这条定律道出了企业的一般发展规律，中国的企业都可以此为鉴。

军人出身的任正非带领华为公司大步迈进世界500强行列，作为华为文化的集中梳理，《华为基本法》是一种统一语言，是中国企业第一次完整系统地对其价值观的总结，也是华为公司发展的里程碑。

联想著名的管理三要素——“搭班子、定战略、带队伍”，可以说是柳传志对于中国管理最重要的影响所在。“搭班子”的实质是三件事：第一是群策群力，不能单靠企业领导人一个人的智慧；第二是提高管理者的威信，不能一个人说了算；第三是对第一把手设定一个制约。“定战略”，就是不要只顾埋头干，还要抬头看，第一要制定目标，第二要研究达成目标的路线。“带队伍”，就是怎样用好的文化和激励方式带动员工，怎样用组织架构和规章制度有序地进行管理，怎样选拔和培养人才。

诸如上述事例的中国领先企业管理实践，是中国企业面对所处环境，结合自身特点而形成的一套在中国行之有效的管理武器，这不同于西方管理实践，是具有显著中国特征的。我们需要做的，是挖掘中国领先企业成功现象背后的本质规律，归纳总结出引领未来中国企业发展的“中国式管理”之道。

2.领先现象的“思想之光”

中国领先企业不仅在实践层面做出了杰出的成就，在管理理念和方法上也有一定程度的凝练，这种凝练来自于企业自身和学者，我们统称其为领先现象的“思想之光”。这些思想指导着中国领先企业的实践，或体现在管理理念中，或融合进企业文化里，抑或以领导者为载体传递出来，但无论什么形式，这种领先现象背后的“内底”思想正是我们要探寻的，尤其是具有中国文化的传统精神和思想沉淀。

企业是理论的实践者也是理论的创建者，在中国情境中成长的领先企业不仅仅拥有丰富的实践积淀，而且积聚了深厚的经验层次的管理知识。德鲁克先生也强调了中国本土的管理者对于中国的重要性，提出只有他们才能真正解决中国的问题。基于这样的指导，中国涌现出一大批领先企业的同时，也在企业经验总结和凝练管理思想方面有了一定的建树。海尔在张瑞敏的带领下，用斜坡球体理论、休克鱼文化激励员工，采用“日事日毕、日清日高”的理念指导员工实践，将企业从濒临破产变成白色家电的世界第一；华为在任正非的指挥下，从创业初期的狼文化转变为管理的灰度管理，在不同的历史时期，华为这艘军舰在舰长的指挥下，总结出不同的管理理论，但都适应了时代的要求和发展；TCL在李东生的领导下，逐渐变革，遇到困难时“壮士断腕”，在通往国际化的路程中形成了“鹰文化”，用鹰的坚韧、搏击长空、老而弥坚的品质指导员工的行为方式；宏碁的施正荣先生提出了“微笑曲线”的概念，将产业链和利润率的关系做了一个美妙的搭配，等等。我们发现中国企业在形成理论时，往往选择一些具象的动物、现象等来为理论命名，通过两者之间某些性质的对应关系来构建理论框架并传递给员工，这与中国人具象的思维习惯有很大关系，比较容易被员工接受。

管理是由管理实践者和管理学者组成的，管理学者无论是偏重于实践（如德鲁克）抑或偏重于理论（如马奇），都离不开将实践总结和升华成为理论的过程，所以从管理学的发展历程来看，尤其是从泰勒开始的科学管理时代之后，学者对于实践的总结从未停止，而且“思想之光”愈来愈美。迈克尔·波特教授跟踪研究美国西南航空的成功之道，提出了“低成本，高差异”的市场领先策略，引导战略理论的发展；美国学者在日本高

速成长之后，深入丰田、松下、索尼等成功企业，发现了“企业文化”，为20世纪90年代后美国经济重振雄风指出了指导方向。国外的管理学者在领先企业的研究过程中总结出理论成果，又应用于指导其他企业，并且取得了巨大的成功，可以看到这种方式的优势与可借鉴性。

同样，虽然中国管理学科恢复时间不长，但是学者也开始寻求美国管理学大师同样的路径，希望从中国领先企业的实践中寻求领先的真谛，总结属于中国式管理的理论力量。在现有的成果当中，学者大致可以从两个维度进行研究。一部分以成中英、席酉民、苏东水等学者为代表，从中国管理哲学的角度进行切入，重点以中国传统文化及儒、释、道、法等思想折射现实中的管理方式，试图寻找属于中国的管理思想根基。在这些研究当中，诞生了“C理论”“和谐管理”“东方管理”等一系列基于中国传统文化的管理理论。另一部分以陈春花、曾鸣等学者为代表，从中国管理实践入手，偏向于西方的管理研究方法，观察管理现象，从实践中总结规律，上升到理论层面，再用来指导实践。这一部分学者的成果以《领先之道》和《龙行天下》两本专著为代表。

领先企业管理实践产生的本土文化底蕴

从前文可以看出，领先企业并不是一个独立的个体，而是一个群像。国外的领先企业从兴起、发展到成熟经历了一个漫长的过程，在这个过程中，企业和研究人员起到了非常重要的作用，柯林斯为代表的学者通过对标杆企业进行研究，将个别领先企业的优秀经验推广到整个行业，甚至跨越行业，进而在其他企业进行移植、模仿和重生，造就了一批领先企业，最终成为国家层面的行业领先。与此相类似，中国的领先企业也具有类似的成长路径，包括阿里巴巴、TCL等一批优秀企业成为领先企业之后，众多的学者和企业进行研究和模仿，这其中非常重要的一部分就是对中国领先企业管理实践文化底蕴的探讨。

文化与管理实践的关系

文化是一个非常广泛的概念，也一直被经济利益至上的企业管理拒之门外，直到20世纪80年代日本经济的腾飞，学者在研究日本现象之后发现了文化会对组织的过程产生影响，可以成为持续的竞争优势，而且具有向全球企业推广的借鉴价值。任何一个企业的存在便意味着有文化的存在，但不是所有的企业都具有企业文化，文化在管理实践中既是竞争力的提供者，又是竞争力的维护者，可见文化对于管理实践的价值不容小觑。

1.文化作为管理实践的背景变量

文化是一个拥有久远历史的概念，早在中国的战国时期，先贤们就提出“观乎人文，以化成天下”的文化观，经历了两千年的发展，文化也成为

一个蕴含众多意向的概念集合。从广义上看，文化包含了物质和精神两个层面，众多的历史古迹、名家字画、著书立说等用物质的形式承载着一个文明的区隔性标签。而狭义的文化仅仅是指精神层面，但仍然只是一个泛泛的概念，胡适、鲁迅等大家都希望精确地定义文化的概念，胡适先生曾提出“文化就是中国人的行为方式”，从历史角度和实践角度两个维度定义了文化，但是没有体现概念的区隔性和赋予一个地区或民族特点的根本原因。同样，西欧、南美和非洲都拥有悠久的文化，尤其是拥有地中海文明的西欧，对于文化的探索虽然晚于中国，但是成就却更高，马林诺斯基和泰勒等学者将文化定义为时间积累与进化下的，在特定的自然、经济、政治的社会环境下所创造和流传的精神财富。他们强调了环境的适应性，即提出了文化的先进性和落后性的问题。在综合了东西方对于文化的定义之后，我们认为文化是人群为了生存而对环境做出的适应方式，这个定义提出了文化的两个重要的属性，即适应环境属性和生活方式属性，进而从历史观和辩证唯物观的角度说明了文化没有优劣之分，因为它是人类的生活方式，只要在这种文化中很好地生活，便不能区分其优劣。但同时，又指出了文化是有先进和落后之分的，可以适应环境变化的文化是先进的文化，而不能适应环境的文化，会渐渐落后。

文化这个概念进入20世纪之后有了更广泛的含义，尤其是伴随着第二次世界大战的结束，第二次工业革命和以日德为代表的二战后新兴国家的兴起，企业作为一种特殊的“人”的概念，得到了学者的关注。特别是日本战后的迅速崛起，1986～1993年，日本超过美国成为全世界竞争力排行榜第一位，1980年丰田取代通用、福特等美国公司成为世界汽车大王，索尼收购美国哥伦比亚广播公司，等等，在全世界刮起一股日本风潮。美国作

为被挑战者，派遣了近千名学者进入日本，开始长达十余年对日本成功之道的研究。直到鲁思·本尼迪克特的《菊与刀》、森岛通夫的《日本为什么成功》、帕斯卡尔与阿索斯的《日本企业管理艺术》和威廉·大内的《Z理论》的出版，全世界的学者和企业才知道原来日本取胜的关键在于企业文化。

然而，这里要强调的是，并非因为学者在研究日本企业之后才有文化这个概念，全球任何一家企业成立时，便开始酝酿和形成了文化，只是并未像日本企业那样进行总结和归纳，并用来指导实践。在国内外学者的研究和企业的管理实践中，企业文化是一种无形的存在。无论是学者还是企业管理人员，都无法从企业中找到看得见摸得着的“文化”，故而就如黎红雷所言，企业文化是一种精神文化。但是这种精神文化却在企业的方方面面都有体现，从企业的地理环境、厂房、机器、设备原材料到企业的管理方式、考核管理办法、盈利模式等都是企业文化的载体。所以，文化在管理实践中起到背景变量的作用。

第一届“管理学在中国”学术会议开宗明义地指出管理学在中国的焦点就是中西方文化差异性问题，也是为整个管理学在中国以及后来管理重实践提供了背景和理论的土壤（吕力，2012）。而徐淑英（2011）的研究没有得出支持中国的独特管理模式，但是提出了一个在管理理论和实践中均存在的现象，即全球管理同质化问题。这种现象引起了学者的担忧，因为每一个地区的文化都是不同的，如果管理同质化，带来的将是机械的本本主义，无法体现管理的效能，所以彭贺（2010）特别强调了中国的管理实践必须考虑到中国文化的情境和政治环境。所以只要接触和研究中国管理实践，那么对文化这个背景变量的研究就必须纳入到考量的范围内，否

则就不是中国管理研究，更无从谈中国管理实践的问题了。

2.文化作为管理实践的结构变量

文化是企业经营的“内生变量”，它建立在一定的制度规范基础之上，但是又与明文规定的制度有区别，对于企业内部的人员和组织发挥着一种默会性的作用，文化的“游戏规则”在于规范、规制、制约角色的定位和行为，使之有序。对于拥有五千年文明史的中国而言更是这样，中国的管理实践必须从中国特殊的历史、文化和认知的角度进行理解和解释。更为重要的是，文化为管理实践搭建了框架，所有的管理思想、实践都会在这个框架体系中运行，这些思想如果和当地的文化是契合的，就会产生乘数效应，更好更快地发挥管理的效能，反之则会被当地所淘汰。李垣等（2013）将中国文化的结构分为综合的思维、阴阳思维、官本位和关系导向，威廉·大内则认为文化的物质层、精神层和制度层必然会渗透和反应在各种管理活动中。

而在具体文化对于管理实践起到结构性影响的研究中，迪尔、肯尼迪、沙因、彼得·圣吉等四位杰出的学者进行了深入的分析并取得了较大的影响。迪尔和肯尼迪（2008）第一次将企业和组织中的文化定义为企业文化，他们认为企业文化塑造了企业的外部条件和内部情境。从外部条件来看，包括环境条件、价值信仰、英雄任务、习俗利益和文化网络；从内部情境来看，企业的价值观是企业文化的核心，它决定了企业员工的价值判断和工作追求，并且引导他们的处事方式和行为习惯，它还影响着企业实践的每一件事情，从晋升什么样的人到做出什么样的决策，从员工上班的着装到他们热衷的运动。沙因则将所有的人假设为“复杂人”，他认为组织

文化要对他们进行引导、规范和塑造。沙因认为文化的属性就是一种模型，或者说一种结构，是由特定群体文化在处理外部适应和内部聚合的过程中发明、发现或者发展出来的。基于这样的结构，他将组织文化划分为三个层次：包括组织的规章制度和公开行为的外显价值观，渗透于组织的使命、愿景和行为规范中的价值观，企业核心价值观的基本假设。如果说前两位学者还停留在强调文化的重要性和指导意义的层面，那么彼得·圣吉（1998）则偏重于文化塑造过程的探讨。他认为在这样一个知识爆炸的时代，任何一个组织想要生存和发展，必须将内部协调和外部适应相结合，把知识当成最宝贵的财富，创建鼓励创新的组织文化。在他提出的五项修炼包括自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。其中，最为重要的是系统思考，组织如果想要行为高效而有效能，必须通盘考虑复杂多变的内外部环境，群策群力。而这样的一个文化搭建的结果，构成了指导企业实践的结构，企业可以从中自取所需，最终构成一个学习型组织。

3.文化作为管理实践的生产变量

自文化概念诞生以来，学者更多地将注意力集中于文化的重要性、普适性上，研究结论将文化作为了一个地区或民族可以存在的延续性原因，而从世界史的角度也印证了这一观点，包括中国在内的古老文明经历了统治集团的变化、自然环境的变化、无数次的外族入侵都没有被摧垮，而埃及等文明却因为阿拉伯文明的进入而辉煌不再，一正一反两个方面验证了文化是决定组织和国家延续性的因素。作为文化的亚概念，企业文化是决定企业延续性的因素。文化作为管理实践的生产变量，其内涵包括两个方面：其一是优秀的文化能够增强管理的“软实力”；其二是优秀的企业文化

会唤醒组织和个人的激情、凝聚力和创造力，从而让企业具有和保持竞争力。

1990年，哈佛大学肯尼迪政府学院院长、全球战略问题研究专家约瑟夫·奈首次提出了“软实力”（soft power）的概念，他将国家的实力分为硬实力和软实力，而软实力是由国家的核心价值观、文化构成的，故而是硬实力的基础和动力。从企业的角度来看，企业软实力的核心在于基于对企业文化的认同而产生的亲和力、吸引力、感召力、创新力、凝聚力、学习力和竞争力。而根据经典的企业文化“洋葱”模型理论，企业文化由精神层、制度层和行为层三个层次构成。企业核心精神是企业文化的核心部分，是企业核心理念的表达，故而也是企业软实力的原动力。秦得智（2013）[1]等在研究企业软实力中，根据文化层次将软实力归结为如下方面，如图3-2所示。

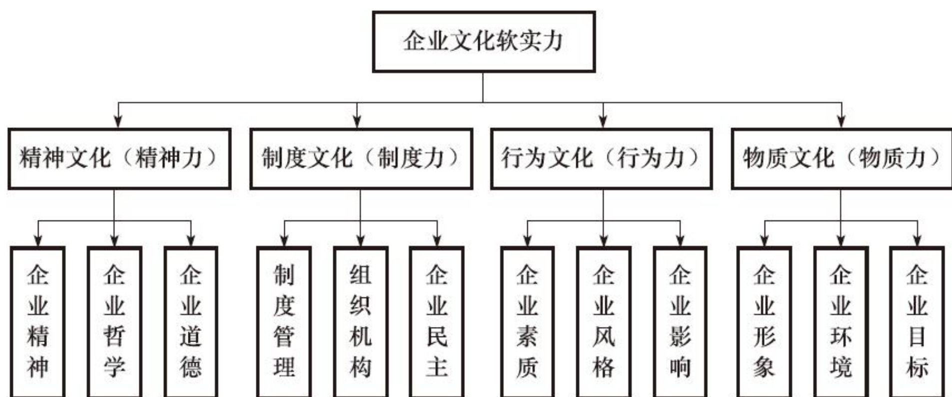


图3-2　企业文化软实力构成

从学者的研究来看，文化是软实力的重要组成部分，在构成软实力的诸多因素中起到举足轻重的作用，尤其对于企业，优秀的文化可以促进企

业软实力的提升。倪洪尧重点从文化的角度切入，强调文化在民营企业软实力构建方面的重要作用，通过民营企业与其他形式企业的对比发现，民营企业急需提升以企业文化为代表的软实力。

美国历史学家戴维S.兰德斯在《国富国穷》一书中断言：如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化乃举足轻重的因素，同时也是研究一个国家、地区和企业持续发展的重要视角。20世纪80年代日本的成功让世界发现文化的另一个非常重要的作用，文化是管理实践的驱动力，文化决定了企业的竞争力。迪尔和肯尼迪发现除了日本，美国的企业也在文化的塑造中获益良多，他们指出“强大的企业文化几乎总是那些持续成功的美国企业的幕后驱动力”。沙因也表达了类似的看法，他将企业的进取心归结为企业文化的影响。柯林斯在《基业长青》中将那些企业的优秀基因归结为文化的优秀，无论是变革文化还是创新文化，抑或是学习型文化，都是推动企业进一步前进的动力。在惠普和王安电脑公司的比较中，柯林斯抓住惠普的文化核心以及王安电脑公司无法适应环境变化的文化进行分析，结论有力地证实了文化构建了管理的核心竞争力，并且驱动这种竞争力运用于管理实践当中。

中国传统文化的基本形态在商朝就已经基本定型，后来受到儒、释、道等不同学派的改良，形成了现如今的文化体系。《易经》中的乾卦提出了“天行健，君子以自强不息”，强调了积极向上的人生观；《大学》中的“修身、齐家、治国、平天下”的士大夫理想支撑了一代又一代中国人不断格物致知，达到胸中自有天下的梦想；《劝学》中荀子开篇便提到了“青，取之于蓝而青于蓝；冰，水为之而寒于水”的进取观，鼓励新一代年轻人更上一层楼；《论语·里仁》将孔子积极入世的观念通过“见贤思齐

焉，见不贤而内自省也”表达出来，倡导反躬自省，维新的思想跃然纸上。这些文化内涵在两千年的发展过程中，转化成了中华民族不断前进的驱动力，才有了四大发明，才有了汉唐盛世，才有了无数次被侵略打破但仍能重建和兴盛的繁荣。

美日领先企业管理实践的本土文化底蕴

国外企业文化的研究时间并不长，但是企业文化作为一种现象却已经在未发现的情况下一直存在，从全球视角检视各个国家的优秀企业管理实践，不难发现美国和日本是最具有代表性的。美国凭借第二次世界大战后一系列的举措确立了世界经济霸主的地位，这一地位一直延续至今，但是在20世纪80年代，日本企业的崛起成功地挑战了美国的地位，甚至当日本汽车工业让底特律一蹶不振时，几乎全世界都预测日本将超越美国。就是这样的两个国家，两种截然相反的文化特征，两种特色各异的管理方式，造就了企业文化学的诞生，更重要的是打破了学术界和实业界的美国式迷信，让人们意识到原来还有其他的模式也可以在这个世界中获得成功并创造奇迹。而更重要的学术贡献在于日本的成功使管理学者开始发掘企业本质的另一个重要的组成因素——企业文化。如今，我们探讨领先企业的管理实践，最好的开始莫过于梳理和审视美日两种文化的底蕴和特点。

1.美国管理实践的本土文化底蕴

美国并不是一个历史悠久的国家，从1776年建国至今，不过两百多年的时间，尤其是第二次世界大战之后，美国成为世界超一流经济强国，其中美国的企业发挥了重要的作用，而这些企业在建立和发展的过程中，形成了带有美国文化印记的美国式企业文化，所以要研究美国的企业文化，

首先必须了解美国的民族文化。

（1）美国文化起源。竖立在美国纽约市曼哈顿区以西的自由岛上的自由女神像是美国民族文化的象征。她手持火炬，矗立在纽约港入口处，日夜守望着这座大都会，代表美国人民永远争取民主、向往自由的崇高理想。在建立美国的过程中，有三种力量发挥了重要的作用。当哥伦布发现美洲大陆之后，首先来到这片土地永久生活和居住的是乘坐着五月花号从欧洲逃难而来的一群清教徒（段鸿等，2007）。清教主义是美国文化的本质之一，它赋予了美国文化中提倡民主、道德、平等的基调。然而，清教徒的谨慎、克己往往使他们过于封闭，不易与不同信仰的人沟通，这一点与美国的民族性格是不一致的。那么就需要说明影响美国文化的其他两个因素。拓荒经历对美国民族文化和民族性格的形成具有重要意义。从地理位置看，美国位于两个大洋之间的开阔大陆上，幅员辽阔，拓荒时代的美国基本处于荒芜状态，自然资源丰富，可供开发利用的资源俯拾皆是，这不能不激起远道而来的移民者的开拓欲望。一方面，拓荒生活使他们形成了独立的人格和互助精神；另一方面，拓荒时代的自由农民面临太多机会。这两者共同造就了美国人不断开拓进取、从不满足、互助、乐观开朗的理想主义性格。移民也是造就美国民族文化的重要因素。最早的清教徒移民仿照欧洲模式（主要是英国模式）创立了美国文化、经济、教育的框架，但却不是简单的模仿，而是把欧洲模式与北美的具体环境结合起来。清教徒强烈的责任意识、虔诚的宗教信仰和勤俭的价值观念与艰苦的拓荒经历结合起来，共同铸造了早期移民强烈的民族意识和勇于创新、勤俭致富的民族个性。而这三种文化的结合共同造就了美国的文化。

（2）美国文化及特点。美国的民族文化是民主、平等和自由的代名

词，是基于基督教及盎格鲁撒克逊民族的性格形成的。从霍夫斯塔德的文化维度划分来看，美国文化主要体现在：权力距离小、冒险和创新精神、个人英雄主义、男女平等和崇尚自由。从这个意义上看，经过美国文化起源的三源合流之后，形成了美国文化的三个维度。自由主义、提倡勤俭节约的清教主义和崇尚英雄式的个人主义是美国民族文化的三个重要组成部分。清教主义是美国文化的本质，它赋予了美国文化中提倡民主、道德和平等的基调；自由主义是美国文化的核心，体现在美国文化中倡导言论自由、发展自由市场经济的方面；个人主义是美国文化的基本特征和主要内容，体现在追寻个人生命和幸福的价值上。

（3）美国经营哲学与企业文化。彼得斯和沃特曼在《追求卓越》一书中总结了美国杰出企业的八大特征，我们据此并参考《Z理论》，认为美国企业文化具有以下特点：注重企业家的作用与能力、强调统一的价值观、重契约轻情感、宽容失败、信任员工、鼓励冒险与创新、接近顾客、行动至上。如果从文化社会学的角度看，这些特点与美国的民族文化是一脉相承的。这些文化对理性的信仰，推动了科学研究、对自由企业的崇尚、民主政治和实用主义、对短期利润优先的追求、组织化管理和企业家精神的发展。

具体来看，美国的企业文化的特点包含以下内容。

1）重视创新意识和建立竞争机制。竞争出人才，竞争出成果，竞争出效益，但竞争的最终目的并不是消灭所有的竞争对手，垄断整个市场，而在于企业的各个部门和人员在参与竞争的过程中不断提升自我，更加高效地工作，创造效益。最著名的例子莫过于可口可乐和百事可乐公司。美

国企业不断建立激烈的竞争机制，如GE的末位淘汰制，以及强调创新意识的现象几乎随处可见，这也是美国民族文化中敢于竞争、创新和冒险的直接体现，可以说美国的企业文化就是“竞争文化，创新文化”。在求变、求新的竞争和创新精神的鼓舞下，许多成功的美国企业不断寻找新机会，探索新的管理方法，重视市场法则，建立激励机制、风险机制和竞争机制，并以此作为不断推动企业前行的原动力。

2）合理的制度化的管理机制和文化的融合。美国企业倡导管理的合理性和科学性，重视企业机构和规章制度的作用。绝大多数的美国成功企业都继承了泰勒的科学管理思想，制定明确而严密的公司机构和明确的职责分工，建立科学和合理的管理制度，强调严格的工作标准。美国的制度机制是可以被量化的，是非常硬性的管理体制。著名的美国哈佛商学院过去150多年总结出的教学经验中，编制了大到集团经营方针制定，小到废料如何回收处理的相关制度。可以说，制度和科学性是美国企业管理机制的重要体现形式。

3）重视和尊重员工的价值，激发员工的个人才能。从企业的决策和运营方式来看，过去的美国企业往往依赖创立者和管理者个人的主观意识来做决策，这种方式固然有果断、高效和快速的优点。但过于忽视同僚和下属的意见经常使得决策在执行的过程中造成上下的不协调，并最终难以有效地实施。在日本集体决策制度的影响下，不少美国企业逐渐意识到，这种英雄式的决策行为容易造成个人独裁，忽视了领导和员工的交流，容易造成上下层之间的对立。于是在决策和经营过程中，越来越多的美国公司和领导者开始重视员工的民主参与，重视自下而上的信息反馈和交流，把领导者的个人决策和员工的积极性充分结合起来。许多成功的美国企业

都将尊重员工、关心员工放在企业成功关键的位置。苹果公司认为，要开发出每个人的智力闪光点，人人参与、群言堂式的氛围十分重要；IBM之所以能够在激烈的竞争中不断获得成功，一个重要原因就是企业制定了尊重员工、信任员工的宗旨。

4）重视企业的社会效益，坚持客户至上、质量第一的经营理念。美国成功的大企业都将自己看作整个社会的有机组成部分，企业不单单是为了追求自身利益，更是社会财富的创造者，是人民享受美好生活的服务者，应该将企业的经济效益和社会效益有机地结合起来。例如，福特公司是最早建立24小时免费服务电话的公司之一，通过标准的服务体系，从客户购买汽车时进行联系、送货到客户使用过程中的售后服务都被福特纳入自身提供产品的过程。

2.日本管理实践的本土文化底蕴

相较于美国，日本可谓一个历史悠久的国家，从公元前五世纪至今也有两千多年的历史了。由于古代造船技术、航海技术等限制，日本一直没有受到大规模的外族入侵，但是文化交流却从未断绝，就是这样的文化交流让日本这个民族拥有一种强大的学习能力，这种能力成为一种文化，无论是在民族文化还是企业文化中均有体现。

（1）日本文化的起源。考古研究发现，数十万年前来自中国东北的原始人类进入朝鲜半岛上居住，其中一些又迁徙到日本列岛。考古学和人类学观点认为日本民族主要由西伯利亚通古斯人、古代中国汉族、古代中国南方沿海人和少量长江下游的吴越人、少量南洋群岛的马来人以及中南半岛的印支人相融合，逐渐迁移到日本衍变而来。家永三郎曾说：“在我

们的祖先还封闭于日本列岛的很长一段时期内，还在石器文化中停滞不前的时候，大陆的汉民族早已迎来了金属文化时代，并成为一个强大的国家。汉民族向周围扩张，其势力到达我们日本列岛之后，终于将日本带入了金属文化并掌握了农耕技术。”由于其特殊的地理位置，日本形成了一个封闭的、等级森严的封建社会阶层。这个阶层由天皇为代表的统治阶层统治，重男轻女，强调秩序和等级，逐渐形成了日本文化中保守、秩序和等级的文化特质。但是，更为重要的是日本的融合文化，尤其在中国唐宋时期，日本提出“和魂汉才”的学习计划，派遣大量的留学人员来到当时的长安，鼎盛时期达到万人。这些日本人带着先进的制度和技术回到日本，加快了日本的发展。近代，西方列强用坚船利炮打开日本的大门，与中国不同的是，日本迅速调整战略，转而“和魂西才”。

（2）日本文化及特点。根据霍夫斯塔德的理论，从文化维度上对于日本文化进行划分，可以看出，日本的权力距离偏大，等级森严，知识交流过程中知识内隐性与异质性较高，属于高语境国家。在风险规避方面，日本人偏向于保守，属于风险厌恶者，这与日本一直以来的文化有关。日本推崇集体主义，强调团队意识，同时，日本也是一个男权社会，男性社会地位明显高于女性。与中华文明的“原生性”和“连续性”相比，日本的传统文化更具有“开放性”和“主体性”的特点。因为地处亚洲东部的一个孤岛上，所以古代的日本形成了自己独特的文化。日本不抵触外来文化，而是一一将其吸收进来。因此，日本列岛之所以能逐渐发生一些质的改变，是因为日本具备了吸收外来文化的“开放性”的特征。正是由于“开放性”这一特征，致使日本文化元素中不仅包含中国文化、朝鲜文化、印度文化等东方文化，还包含有许多西方文化，如西欧文化以及美国文化等[2]。日本文

化并非是一味地吸取外来的先进文化，不是只拥有“开放性”一面，他还有另外一面，这就是“主体性”。伦理学家和辻哲郎（1889—1960）认为，如果从日本文化中剔除掉外国文化的话，那日本文化将所剩无几，但是，日本人作为文化的吸收者、加工者，拥有其独立性，这就是日本文化中的“主体性”。日本文化的“开放性”和“主体性”同时也导致了日本文化的“混血性”。日本文化是在日本传统文化的基础上吸收、选择、有机融合外来文化形成的一种“混血文化”或“杂交文化”。政治思想史研究者丸山真男（1914—1996）在《日本的思想》[3]一书中也认为，日本的思想是“精神的杂交”“不同的思想并没有真正的结合，而是留有各自的空间”。

（3）日本的经营哲学与企业文化。民族文化影响着企业文化，日本的企业文化具体来说有四大特点，分别是“和”，“忠”，“勤勉”，“人本”。日本最早的较完整的宪法《十七条》出现于公元600年左右，该宪法的第一条即是“和为贵”。“和谐”的思想来源于中国传统文化，从唐朝到宋代不断地传入日本，既深且广，对日本企业文化的形成与发展起到了潜移默化的作用。其内涵是和谐、互助、团结、合作、忍让的精神，它是日本企业成为高效能团队的精神主导和联系纽带。在日本，“忠”的色彩十分浓厚，甚至是感人的。员工忠于上司、忠于企业，公司忠于员工。日本企业不仅推崇能力，更看重忠诚。日本的年轻人一旦进到一家大公司，就把自己的命运与公司的命运联系在了一起。工作由公司安排，出差听公司派遣，居住在公司的“家园”，休假则集体行动，结婚往往由上司主媒；日本企业员工的勤恳、勤勉、勤劳与勤奋给我们留下了极为深刻的印象。日本企业普遍推行年功序列工资制，这种工资制是依据员工的学历、工龄、能力、效率等确定员工报酬的工资制度。员工需要经过长期勤勤恳恳、任劳任怨、

刻苦学习与钻研业务，不断提高技能才能逐渐晋升或得到重用。日本企业的勤勉精神是自上而下的。许多中小企业的经理，上班前在门口迎候员工，来得最早、走得最晚，堪称一绝。日本的企业文化主张“以人为本”，使用人、教育人、眷顾人。丰田公司第三任总经理石田退三说：“谋事在人，任何事业想要获得较大的发展，最主要的是必须以造就人为根本。”松下幸之助也提出：“要想出高质量的产品，首先要培养高素质的松下人。”我们接触到的许多日本企业家都认为，早期的企业管理把机器物理学引进管理领域，把人当作机器。

而这样的企业文化内化为企业的经营制度时，体现了日本独特的对于精益求精概念的追逐和以人为本的企业理念。日本主要的经营制度有以下几种。

1）终身雇用制。这个制度起源于20世纪50年代，该制度并非是我们所说的“铁饭碗”，只是劳资双方不成文的默契，在日本法律条文中，并没有关于雇主必须承担雇员终身雇用义务的规定。终身雇用制的主要依托是股票分成：相互持股是劳资双方相互保险的机制，职工持有本企业的股票，日本企业中有一种“持股会”组织，职工持股比例虽然很小，根本参加不了企业的重要决策，但也不失为加强职工对企业的向心力、形成“命运共同体”意识的有效方法；领薪者担任要职也是个重要因素。

2）年功序列制。这是指职工的工资每隔一定的期间提高一次，职位也每隔一定的期间晋升一次的惯例。年功序列制以终身雇用制为前提，也是终身雇用制的配套工具。年功序列制的工资体系有两个特点：体现一种企业和职工的借贷关系；岗位工资比重大，各种补助名目繁多。

3）企业内工会。日本企业内工会可能是世界上最独特的工会。工会的领导者和中层管理人员关系密切，公司工会加强了日本人力资源系统，并帮助企业避免了许多西方的劳工问题。它是一个矛盾的复合体：一方面它在某种程度上代表职工与资方进行交涉，争取职工的权利；另一方面，它跟资方合作，保证企业生产。如果说终身雇用制和年功序列制是资方对职工长期投资的话，那么，职工自愿选择“企业内工会”则是对这种投资的自觉回报。

中国情境下本土领先企业的特征

从前文的分析可以看出，企业文化的基础是民族文化，企业文化是民族文化在企业的具体情境下的适应性反应（沙莲香，2000）。同时，文化在管理的过程中起到背景变量、结构变量和生产变量的作用。那么对于中国情境下的本土领先企业而言，文化对其管理的影响如何呢？本节将延续前文的分析方法，从中国传统文化入手，分析其对经营的影响。

1.中国传统文化及其特点

要了解中国传统文化，首先要了解传统的内涵。传统文化的概念是以传统的内涵进行界定的。所谓传统，是指人们在漫长的历史活动中逐渐形成并积淀下来的，反映人的共同特殊本质的基本价值观念体系。它渗透于一定民族或区域的思想、道德、风俗、习惯、心态、审美、情趣、制度、思维方式、行为方式、生活方式以及语言文字之中，影响着现在和未来。

中国作为世界四大文明古国之一，历史悠久，文化厚重，在其漫长的历史中，孕育了独特的文化。《易经》中将文化定义为“观乎人文，以化

成天下”，西汉的刘向所著《说苑·指武》中将文化定义为“圣人之治天下也，先文德后武力。凡武之兴，为不服也；文化不改，然后加诛”（王文臣，1999）。这里“文化”的内涵都是指“文治教化”，是古之圣人用来治理天下的大道。中国的传统文化的基本内涵如表3-2所示。

表3-2　中国传统文化的基本内涵

中国传统文化发展阶段	雏形期（夏、商、周）–形成期（春秋、战国）–发展期（秦汉到明清）–转型期（清末至今）
中国传统文化类型	大陆文化、农业文化、宗法文化、伦理文化、审美文化
中国传统文化价值取向	崇古、唯上、忠君、道义、孝悌
中国传统文化基本精神	自强不息、正道直行、贵和持中、民为邦本、求实务实、豁达乐观、以道制欲
中国传统思维方式	价值判断以道德判断为核心；从整体出发的、以经营为基础的直观思维，是体悟而不是逻辑把握；类比外推；比喻出韵致，象征见意境；对形而上的向往

资料来源：研究者整理。

在这样的中国传统文化体系下，其特点也是与众不同的，最主要有以下四点。

（1）崇尚统一。中国人有追求思想和法度统一的悠久传统。早在《诗经》中，就有对于“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”的歌颂[4]。孔子“杜私门，张公室”，认为“天下有道，则礼乐征伐自天子出”，反对“陪臣执国命”。孟子明确主张“定于一”。荀子亦反复强调“一天下”。韩非更提出“事在四方，要在中央。圣人执要，四方来校”的政治设计。儒法思想结合在一起，奠定了大一统的理论基础，并得到后世的广泛认同。

（2）追求和谐。“和”是中国传统文化普遍追求的一种状态或境界。“和”作为哲学范畴，指对立面的统一。西周末年的史伯提出：“和实生物，同则不继，以他平他谓之和，故能丰长而物归之。”后世便把“和”奉为普遍的原则或视作事物的最佳状态。人际关系的和谐更为中国人所看重。孔子的弟子说“礼之用，和为贵，先王之道，斯为美，小大由之”，但反对无原则的调和，更反对同流合污，主张“和而不流”。

（3）注重实用。中国古代文化以解决社会人生实际问题为出发点和归宿，执着于对政治、伦理等与国计民生密切相关问题的探求，实践理性即技术性成熟，思辨理性即理论性则有所不足。

早期儒家的两位大师对于何以采取这种重实用的态度有过如下解释“知者无不知也，当务之为急……尧、舜之知而不遍物，急先务也”“不为而成，不求而得，夫是之谓天职。如是者，虽深、其人不加虑焉；虽大、不加能焉；虽精、不加察焉，夫是之谓不与天争职”。意思是没有作为，但万事皆成；没有所求，但万物皆备，这就是天的职分。正因为如此，天道即使深奥，人们也不要过分思考；宇宙浩瀚，人们不能妄加臆度；物质现象精微无限，人们不要刻意了解。这就是说，人们不要介入自然运行的本身试图改变它，而要专心于人类自己的事情。孟、荀所论，对奠定中国人重实用、轻玄想、务实事、戒空谈、看实效、看实绩的致思倾向起了重要作用。

（4）强调道德。强调道德，是中国文化的又一突出特点。中国的远古圣王，都被描述为道德的典范，“尧舜”几乎成了有德者的代名词。崇尚道德是中国古代各家各派的共同倾向。儒家讲道德，说仁义，“祖述尧

舜，宪章文武”，自不必说，就是其他各家，其所谓道德的内涵或有不同，但对德的推崇并无二致。如墨家讲求尚贤、尚同、兼爱、非攻，打出的也是一面道德的旗帜；道家虽然批判儒家的仁义礼乐，但是《老子》也说“万物莫不尊道而贵德”。庄子笔下的那些形貌怪异的典型，则是“德有所长而形有所忘”。老庄之所谓“德”，诚然别有所指，但在“重德”这点上还是存在共同语言。就是贬抑仁义的法家，也承认“上古竞于道德”。这些，可以看作其他各家对于儒家重德传统的某种认同，而从汉代定儒家为一尊以后，这种重德传统就得到确立并不断被强化，由此形成了中国文化的一个共同特点。

2.中国传统文化对经营的影响

民族文化会影响一个民族的方方面面，包括企业经营，而企业经营理念、企业文化的塑造也离不开民族文化的影响。中国从明朝末年东南沿海地区资本主义萌芽至今，已有六七百年历史，各个阶段的企业与企业家的经营领域、经营方式各不相同，但是不变的却是经营文化，这种基于民族文化的企业文化在长时间的经营过程中历久弥新，尤其是在领先企业的经营过程中，起到了非常重要的作用。纵观中国的文化特质，在企业经营中，经营文化具化为以下八种企业文化，如表3-3所示。

表3-3　中国领先企业的经营文化

文化类别	特征与企业实例
和谐文化	特征：和气生财、天人合一、无为而治 实例：企业内部上下级、平级之间关系的融洽，企业与外部环境和资源之间协调共赢
人本文化	特征：以人为本、民贵君轻、众生平等、己所不欲勿施于人 实例：对内以员工为本，注重员工的培训、薪酬福利和发展；对外视顾客为“上帝”，倾听顾客的需求
中庸文化	特征：持中贵和、不偏不倚、调和折中 实例：注重企业经营中关系的平衡，风险规避，不愿在条件不成熟的情况下冒进
吃苦文化	特征：艰苦奋斗、吃苦耐劳 实例：在创业和经营阶段，领导带头吃苦耐劳，在研发、生产等条件低下的情况下，经过长时间的钻研奋斗取得超乎寻常的成功
贵义文化	特征：先人后己、国不以利为利，以义为利 实例：不对眼前利益斤斤计较，强调长远的关系和利益
求实文化	特征：实事求是，知之为知之，不知为不知 实例：注重客观现实，实事求是，不妄想，经过调查研究再做判断，同时强调实用性
诚信文化	特征：诚信为本、以诚待人 实例：经营诚信当头，强调产品的质量和服务的态度，不掺假、不做伪
图报文化	特征：知恩图报、滴水之恩，涌泉相报 实例：企业对内部员工感恩，感恩其为企业的发展与壮大做出的贡献；对外部环境和顾客感恩，常怀敬畏之心，努力做大企业，回报社会

资料来源：研究者整理。

[1]　秦德智，秦超，蒋成程.文化软实力与核心竞争力研究[J].科技进步与对策，2013（1）.

[2] 家永三郎.日本文化史[M].刘绩生，译.北京：商务印书馆，1992.

[3] 丸山真男.日本的思想[M].东京：岩波书店，1964：64.

[4] 见《诗经·小雅·谷风之什·北山》。

“和、变、用”管理思想

管理是嵌入国家和民族背景下而产生的一种文化现象，任何国家和地区的本土企业无论其所有制形式如何、行业归属如何、生产规模如何，它的经营哲学、管理制度和组织方式总是会打上深深的本土文化烙印。领先企业的管理，其内在的价值观和精神体系都必然包含本土管理想。

中国领先企业管理思想与传统文化关联的逻辑

一个领先企业越是处于行业竞争的领先地位，它的组织文化、经营理念和管理制度可能就越突出其本土传统文化特征，正如其创生时首先必须适应本土传统社会文化环境的形塑，然后才能生长和壮大，这或许就是“绿叶对根的情意”，也为我们确认领先企业蕴含的本土管理思想提供了依据。

1.中国领先企业管理思想由本土文化情境根生和衍生

本土文化情境是一个区域、民族或族群经由历史流传而形成并占主流地位的社会习俗、规范、行为方式和价值观构成的稳定环境因素。在研究本土管理科学、本土管理思想或建立本土管理流派时，“文化情境”是缠绕于其中不可逾越的核心变量，无论作为自变量还是调节变量都已经明显地成为理论建构的因素之一（徐淑英等，2010）。作为“自变量”，本土文化情境中的一些情境文化因子能够直接影响、决定和改变企业管理的组织运行模式、领导风格和管理行为，例如，“关系文化”作为中国社会长期存在的一种独特文化模式，它的情感性和工具性特性（杨宜音，1999），使其

渗透于中国各种正式组织和单位中，使许多（大型）组织和单位长期保持“双轨”或“多轨”组织运行模式，即一个正式组织和多个“关系圈子”群体同步运行，这种组织运行模式容易导致组织的运行效率和凝聚力降低。作为调节变量，本土文化情境通常会影响通行管理规则和管理理念在本土组织运作的过程和效果，例如，根据Earley（1993）的研究，在实施个人绩效考核时，集体主义价值取向和个体主义价值取向对中国员工和美国员工的影响有显著差异，前者在熟人群体或“自己说了算”的情境中绩效要好于陌生群体和直接竞争情境，而后者差异性不明显。

本土文化情境因素在发展管理学科和管理思想中如此重要，其根源在于个人与组织的管理行为根生于个人与组织所处的本地化文化情境中，正如经济学家哈耶克所言，“适合于特定情境的规则”是促成个体行动结果必备的三要素之一（其他两个要素指的是内在刺激和特定外部事件）。进一步而言，在一个给定的社会结构背景下，本土文化为员工、管理者和企业家在具体企业业务和管理活动中决定采取什么样的行动才是合理和恰当的，提供了一种比较稳定的预期判断（Hamilton等，1989），并由此影响甚至决定了他们的实际行动策略与行为。

就中国本土的领先企业而言，从创业者最初创业，经由内部创新、市场竞争、规模经济、组织演化而成为品牌引领、行业领先的大企业，其经营哲学、管理思想和企业文化都受中国传统文化和国民习惯的影响、激发和制约，后者是领先企业价值观、领导风格、管理模式形成和发展的主要来源之一，甚至直接从传统文化中衍化派生出来。例如，TCL企业价值观中的“知行合一，整体至上”，其中“知行合一”来源于王阳明心学的“知是行之主意，行是知之工夫；知是行之始，行是知之成”，而“整体至上”则是中

国国民性中整体、全面、综合的方法论的体现；又如，娃哈哈“家”的经营哲学和组织文化，体现了中国儒家文化的个人—家庭—族群—国家的“家国差序格局”；而由联想集团柳传志提出的并在中国企业界广为流传的企业领导法则——“搭班子、定战略、带队伍”，则直接用中国国民生活语言，表述了中国组织文化向来重视“眼光、领头、工兵”的民族社会心理。

2.合于企业实践性质的传统文化才能稳定嵌入领先企业的管理内核

本土文化情境虽然能够凝结于中国领先企业管理实践中，但并非所有的本土文化都能在领先企业的管理思想中根生与内嵌，正如哈耶克所言，只有“特定文化情境”才能够影响个体和组织的行动结果。而当前国内有关传统文化与企业管理、中国传统管理思想的研究，很难被现实企业所接纳，或者遭到企业家和经理人质疑，其中一个重要原因是研究认为只要是传统文化精华和经典管理思想，都应当成为中国企业管理“有益”“有效”的知识和方法。为此，不少研究还较为生硬地从传统文化思想中推导其对于现代企业管理的可用性和应用指导。但实际上许多中国传统文化和古典管理思想只是成为了“成功”企业炫耀成功的“脚注”，而不能成为未成功企业走向成功的有效“指针”，这在许多古典思想难以变成比较确定的操作方法和技术时，表现得更为明显。

那么，究竟什么样的本土文化或文化传统才能稳定嵌入企业管理实践中成为其持续运用的管理思想，或者进一步说，嵌入中国领先企业的“中国式”管理思想的特征是什么？要理解这一问题，需要从企业组织性质和企业管理性质来分析。关于企业组织的性质，科斯、德姆塞茨、德鲁克等学者从产权、契约、团队生产、社会系统甚至文化等不同角度讨论企业存

在的性质，但无论研究者观点存在何种差异，企业组织要保持其生命存在就必须盈利，并合理分配盈利以更好地激发企业组织的活力，提高和维持企业的高绩效运营。因而，“盈利性”是企业组织的关键特征之一，并且是企业作为市场竞争性存在的本质。而企业要获得和增强其盈利性，就必须建立并不断创新其面对经营实践的组织管理效能。就此而言，企业管理的性质应当是任何管理思想和工具必须具有维持和提升企业绩效，使企业获得合理盈利水平的过程效率性和结果效益性。根据彭罗斯的企业成长理论，一方面，企业能够获得成长，在于其能不断地发掘未被有效利用的资源，提高其内生成长能力，企业内在资源被有效利用的管理过程就是企业过程效率的核心表征；另一方面，企业能否提升绩效，其过程效率能否实现，还要看企业的管理思想和工具能否解决企业利益相关者对绩效、盈利分配和报酬等结果的合理预期与实现，即利益相关者的效益问题。

由此看来，本土文化或传统管理思想要成为企业持续运用的管理思想，就必须符合企业面对竞争与经营实践的企业管理性质——增强盈利水平的效率性和效益性，并且有企业家和经理人能够确认其改变企业组织效能、提高竞争力的证据或预期。很显然，并非所有的中国本土文化或传统管理思想能够导致中国企业效率和效益方面的改变，这里有两种情形：其一，许多本土文化元素似乎能够提升管理的效益，但不能变成程式化、可复制的方法/工具，不具有稳定的或可预期的管理效率，因而多数停留在“管理哲学”层面，尚不能成为“中国本土管理”科学，这种情形最普遍，比如，儒家的“修身”管理和“中庸”管理、老子的“无为”管理、任人唯贤的人才管理等；其二，一些本土文化元素不仅不能增强盈利水平的效率和效益，反而对管理效率和效益造成损害，比如“平均主义”的国民性、“小富即

安”的财富观、“本位主义”等中国本土文化就是企业应当力图规避的消极本土文化。

从领先企业获得行业竞争优势并持续引领行业发展的竞争盈利结果来看，中国领先企业管理实践所嵌入的中国本土文化元素或管理思想，应当符合企业面对竞争与经营实践的效率和效益准则，通过对领先企业群体的观察、分析和归纳，尝试性地提炼出管理的本土文化元素，以解释领先企业确立领先优势的管理秘诀，为更多企业的发展提供可移植的“中国式”管理理念。

“和、变、用”本土管理思想提出

在对西方领先企业的学习和模仿中，尤其是在国内市场与西方领先企业的同台竞争中，国内许多行业涌现了一批国内持续领先的企业，它们甚至成为具有全球影响力的企业，如通信行业的华为和中兴、饮料行业的娃哈哈、钢铁行业的宝钢与鞍钢、家电行业的海尔与TCL、电商领域的阿里巴巴、计算机行业的联想集团、金融领域的招商银行与民生银行，等等。这些扎根于中国文化土壤，并在与西方领先企业的较量中取得“后发优势”的企业，它们不仅吸收了西方先进的管理思想与技术，更重要的是它们融合了中国传统文化与管理哲学的智慧，形成了合于行业大势、符合管理常势、适合企业情境的经营哲学和管理方法论。

这些领先企业的企业文化和经营风格蕴含着中国文化特征，如娃哈哈的“家文化”、华为的“不让雷锋吃亏”的心理契约和居安思危的自省精神、联想的求实文化、阿里巴巴的同心共赢文化等，它们推动这些企业持续成功，成为行业和商界的管理标杆。我们在《领先之道》等早期的研究成果

中，通过对联想公司、TCL集团、华为公司、上海宝钢、海尔公司等企业成立之初到21世纪初（2003年左右）的发展历程的“纵贯”案例研究，已经揭示了领先企业采用“中国理念、西方标准”的“以道示法”的本土管理文化（陈春花等，2004）。

近年来，我们延续对中国领先企业的长期管理实践研究，发现了能有效推动企业持续成长并形成竞争优势的中国管理文化元素的研究路径。作为探索性研究，通过长期追踪观察几家在国内行业中保持领先的企业，如联想集团、海尔集团、华为公司、TCL集团、美的集团、娃哈哈集团、新希望集团、阿里巴巴等，并根据“领先企业本土管理思想导入的逻辑”，探索性地发现了“和、变、用”三个本土管理元素在中国领先企业管理实践中的运用原理和方法。我们尝试论证领先企业的经营管理中“和、变、用”管理思想的可及性、实践性和实效性。

1.“和”的管理思想内涵与维度

从传统文化来看，“和”的思想渗透于各种文化典籍之中，例如孔子的“发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也”，老子的“万物负阴而抱阳，冲气以为和”，《左传》的“故民和而神降之福”，朱熹的“和者，所以语情之正，而显道之用”，等等。就中国历古至今的社会传统而言，“和”的思想和价值观贯穿于中国国民的社会实践之中，为政者，在政事管理中追求和推行政通人和、天下大同、以和为贵、平衡协调、和谐同心等；为生者，在交往和持家中追求和实行和气生财、家和万事兴、和衷共济、和睦相处、谦和平顺等。

在当今中国的企业经营和管理中，“和”的文化和思想同样被学界和商

界所推崇和推行。结合企业经营管理实际，参考近年来以“和谐管理”为主题的研究成果，我们提出“和”管理之内涵，即在经营和管理中最可能地聚合容纳异质性管理要素，并使其和谐一体，实现互利共享性目标。简而言之，就是和而不同，合众成势，互利共赢。“和”管理包含三个属性维度。

（1）经营管理的包容性——聚“和”。最大限度地接纳不同层次、品质的经营管理要素（如技术、设备、资金、人员技能、人员素质），并能够有效地将其有机组合，发挥各类要素的经营能量，形成合力。

（2）管理的和谐性——联“和”。强调人、组织、市场和社会之间的关系平顺、和洽、协调。能够友善地处理各种关系，在不同的利益纠葛、机会选择、矛盾关系、力量不平衡当中进行恰当的利益协调、资源调配、化异求同，使企业经营管理的内外环境取得动态平衡，在多种竞争情境中保持稳健地运行。

（3）管理的共享性——利“和”。凝聚共同目标，分享资源信息，相互紧密合作，舍得“小我”以利大我，吃亏利他，共同创造商业价值，并公平、互让地分享“利基”，发展成为长期互利共享的合作体。

2.“变”的管理思想内涵与维度

企业的经营管理每时每刻都需要面对变化的内外部竞争环境，从而调整和改变自身的经营和管理要素，建立和保持企业的竞争弹性。而如何认识和应对环境的变化，中国的企业家和经理人不仅需要从西方的管理思想中找到方法和点子，也需要从中国古代的管理文化中发现智慧和灵感。“变”者，“更也”（《说文解字》），中国的传统文化和社会生活中包

含丰富的与“变更”有关的管理思想和智慧。《周易》作为中国最古老的文化典籍之一，就是一本介绍“变法”的奇书，它认为变是一种常态，事物只有穷尽变化才能长久，“变动不居，周流六虚，上下无常”“易穷则变，变则通，通则久”（《易经·系辞下》）。清代哲学家王夫之提出“屈伸变化之无常，而不爽其则”的“变”和“常”的矛盾统一观——变和常“在人物则灵蠢、动植、圣狂、义利、君臣，治乱之分体，而各乘其时……皆自然必有之化”。

“常中有变，变有规则”[1]的“常变”观是中国人理解、分析和管理身边人事更易的文化传统，所谓“执常以迎变，要变以知常”（王夫之，1996）。由此，我们提出“变”的管理内涵：经营者和管理者自省图强，参变时机，顺势改变经营管理的要素结构，使其适合萌之而未发、发之而可见的复杂竞争环境，或使其能够挑战乃至达到更高目标。简而言之，就是参察时机与条件，主动求变，并止于至善。“变”的管理包含三个属性维度。

（1）自我超越——“自”变，自动自发。无论顺境和逆境，都要有强烈的责任担当意识、危机感，保持内省、自谦的行为习惯，积极主动地推动经营管理自我审查和创新变革，彻底地寻求回归“零点”，再次出发，超越现实。

（2）顺势而为——“势”变、权变。《孙子兵法》说道：“任势者，其战人也，如转木石；木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”管理要善于发现机会，寻找改革、创新的机遇和条件，形成发展、提升的“势”，借势而上，使企业的

经营和管理在特定的环境和要素形成的“势”中“强筋壮骨”、做大做强，经营上层次，管理上水平。

（3）持续完善——“量”变，渐进渐变。通过点滴的小变，更正和更新经营管理的不合理、不完善及滞后的“生产力”要素，渐进性地改变不合理的企业“生产力”和“生产关系”，或者使现有的制度、机制、技术和工艺达到最优。通过渐进性量变，能将阻碍企业经营扩张、提升外部竞争力的各种内外阻力因素“最小化”，甚至“化反为正”，从而提高企业的适应力和竞争力。

3.“用”的管理思想内涵与维度

“实用主义”作为一种哲学思想在美国有深厚的知识根基，不过在中国，“实用主义”作为为人处世生活方式在普通百姓中大有市场，“是骡子是马拉出来遛遛”“给多少钱办多少事”“学好数理化不如有个好爸爸”“用实力说话”……这些在中国百姓生活中耳熟能详的语言反映了中国人国民性中的“实用”生活（生存）观。进一步，在中国的传统文化中，“体用”哲学与思想也反映了中国人关于人、社会、自然之间价值转换和运行的思维和行动模式。《中庸》即是反映这一思维模式的文化符号表征。根据《说文解字》，中庸的“庸”即“用也，从用，从庚。庚，更事也”，中庸是中正平和，不偏不倚，连续可用之道。崔憬认为“凡天地万物，皆有形质，就形质之中，有体有用”。南宋永嘉学派更是强调事体、本体应当以其实际效果和实际利得来衡量，即“道不离器……既无功利，则道义者无用之虚语尔。（叶适，1986）

企业作为追求效率和效益的社会组织，“实用、管用、适用”必然是组

织决策和结果评价的重要参考依据，结合本土的“体用”文化和“实用”生活哲学，从企业经营目标结果考虑，我们提出“用”的管理内涵应为：能有效预期对企业经营管理状况产生良好价值、符合企业运行情境并明显改变企业的经营业绩。简而言之，就是预期“有”用，过程“作”用，结果“管”用。“用”的管理思想包含三个属性维度。

（1）事功主义[2]——“实”用、效用。能够对企业经营管理活动产生关键作用，改变、提高和创造企业的盈利模式，并切实给企业带来直接效益（利润增长、组织效率提高、核心能力增强等）。

（2）立足现实——“适”用。所采用的技术、管理模式、生产方式、营运流程、合作模式、投资决策，以及所引进的项目和产业等经营管理课题，是基于企业自身和外部环境的现实状况和限定条件的，“实事求是，对症用药”，能够切实产生恰当的功效。

（3）结果导向——“管”用。所有的经营管理工作，所有的运营环节，不论其过程完成得如何，其最终都必须有一个科学合理的“SMART”标准（或准则），经营管理和企业运用都能参照明确的标准或指针评价其是否管用、管多大用。

[1] 《周易内传·乾（卷五）》中提出万物变化“不爽其则”的论断，即“自有生物以来，迄于终古，荣枯生死，屈伸变化之无常而不爽其则”。

[2] 以陈亮和叶适为代表的永嘉学派，提倡“事功”价值观，指出“道不远人，道在事功之，志在经世济民，既无功利，则道义者，乃无用之虚语耳”（叶适）。

企业领先成长的价值链探索

推究领先企业的经营管理实践，推究这些中国本土管理元素与企业经营管理实务的关系，我们探索性地提出“和、变、用”管理思想促进企业领先成长和持续成长的价值模型。

中国的传统（管理）文化能否推动企业经营实践的发展，塑造企业长期持续高成长，这主要取决于企业的组织管理能否建立传统管理文化与企业经营管理的内在逻辑链，从而摆脱自发、“手段因果”碎片化使用传统管理文化来解决当代的管理问题。我们认为引入波特的价值链工具，让中国本土管理元素依循价值链结构来推动企业领先成长，必定能够使“和、变、用”管理思想成为有迹可循、“价值因果”、链式驱动的企业竞争领先的正能量。

根据波特的价值链理论，我们可以把企业创造价值的过程分解为一系列互不相同但又相互关联的经济活动，或者称之为“增值活动”，其总和构成企业的“价值链”。企业的价值链可以分为基本增值活动的价值链和辅助增值活动的价值链，前者主要是在设计、生产、销售、交货和售后服务方面所进行的各项活动的聚合体，后者主要是围绕前者而形成的组织结构、领导、人力、财务、计划、后勤等各项活动的功能体，两者协同耦合使企业获得生存和竞争的核心能力。

“和、变、用”管理思想必须嵌入到这种“二维”价值链的活动中，成为企业价值创造和循环的灵魂，并在企业的实践活动中被行动者识别和自觉运用，才能推动或者改变企业成长的运行轨迹（见图3-3）。就企业的基

本增值活动价值链而言，“和”的经营应当把握“常势”，善造“变势”，以自增强的核心能力和界面友好的商业模式，凝聚和容纳企业内外环境的利益相关者，以客户和市场为导向，凝造原料、研发、商业设计、生产和营销的经营团组，锻造一条企业适用、利益主体“受用”的“无边界组织”形态的共赢价值链。就企业的辅助增值价值链而言，舍利为常与顺利聚合的“和”领导，“常善救人”、化异求同的团队组织，随“俗”而变、效率优先的职能管理，以及自动自发、日清日高的全员执行，共同塑造了一条“和以有力，变以有能，能尽其用，用必以成”的功能增值价值链。

“和、变、用”嵌入的二维价值链，要想沿着上述逻辑链发生作用，还必须有一套能够映射、粘连和耦合二维价值链的“文化（或精神）行动机制”，它不但能够使企业的“管理基因”落地生根，而且能够使整个企业组织的内外机体协同发展。“和、变、用”的文化行动机制是由文化-战略-制度-流程-操作等组成的内隐的管理能量“传送带”。这一机制可以简要描述为：非“常变”的“和”文化，牵引“知常迎变”格局大用的企业战略，此二者决定并依循“执当可用、稳健可靠”制度，并最终落定在实战实用、相对稳定、应时而变的流程和操作上。需要说明的是，企业中的不少经营管理流程其本身就具有很强的规则性和标准性，如发货流程、质量控制流程、信息管理流程等，因而具有企业制度的机制特性。文化行动机制作为企业经营管理的一种中枢系统，它首先驱动了以“领导（者）”为主导的组织功能价值链，依据“和、变、用”的组织文化与战略，围绕运营价值链和运营目标，设定、协调、整合、激活、改变企业的组织结构和职能管理，以及制度和流程，见图3-3所示。

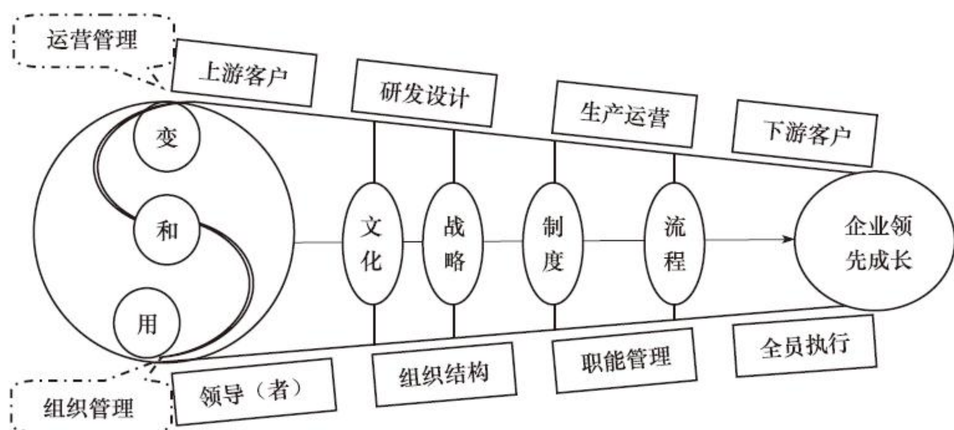


图3-3　领先企业“和、变、用”管理实践的价值链逻辑

《基业长青》的作者柯林斯把持续领先的企业视为高瞻远瞩的公司，认为它们是每一种管理文化的“造钟师”，它们在永远不变和应时而变之间寻求一种动态和谐。柯林斯的模型巧妙地运用了中国《易经》的阴阳太极图揭示了这种动态变化的平衡，而“中国式企业管理科学”课题组历时六年的研究，也精要地提炼了九个“管理元素”来反映企业经营管理的各个功能单元。这说明本土文化确实蕴含着能够激发或保持本土企业持续成长或竞争优势的管理思想元素。我们对中国各行业多家长期保持领先的企业进行长期研究，关注其经营管理经验，提炼了领先企业“和、变、用”管理实践的价值链逻辑，后文将进一步通过华为、阿里巴巴、TCL、南方报业传媒集团等不同行业领先企业的经营管理实践来检验价值链框架，并探索这些领先企业经营管理实践所蕴含的“和、变、用”元素，揭示这些领先企业的成功做法。

第4章　华为的“自组织”管理

华为作为中国杰出企业的一员，又是民营企业的卓越代表，它的快速成长和成功令世界咋舌。深圳华为技术有限公司于1987年创立，当时的注册资本只有两万元人民币，做的也只是用户交换机的销售代理，而在不到30年的时间里，华为已经成长为世界500强的成员之一，在行业内处于全球数一数二的领先地位。其实，作为民营企业的华为，其成长之路并不容易。在中国，民营企业无法获得国企那么多的资源，又不能享受外企的优惠政策，但华为一路走来，从“农村”市场起家包围“城市”，快速成长，从无数民营企业中脱颖而出，站上了世界的舞台。2013年，华为公司在全球《财富》世界500强排名中一举超越通信行业老大爱立信公司，排名第315位，成为全球通信业中最有影响力的公司。

从籍籍无名到享誉全球

1988年，任正非在深圳创立了华为公司，当时，这家公司只有6名员工，资产21000元，办公地点也是在租赁的一家电子工厂的一层楼。最初，和那个年代深圳的大多数公司一样，华为也是什么业务能够维持生存就做什么。一个偶然的机会，华为公司开始代理香港一家公司的用户交换机。20世纪90年代，整个小型交换机行业正处于卖方市场，产品总是供不应求。创业伊始，由于国际电信设备巨头们占据着城市的市场，因此华为避其锋芒选择了广大农村市场。通过开拓和巩固农村市场，华为积累了原始资金，更培养出一支精良的销售队伍，形成遍布全国各地农村的销售网络，积累起宝贵的市场知识和经验。

赚得第一桶金后，华为并没有就此满足，其创业领袖任正非把企业发展愿景定位为比肩和超越爱立信、朗讯、思科等全球通信巨头，成为全球通信的领导者。这在当年几乎是“天方夜谭”。然而，任正非领导华为创业团队勇于预见且果断行动，他们敏感地意识到国内程控交换机技术几乎是一片空白，尽管国内主要的电信市场及电信设备基本已被阿尔卡特、朗讯等为代表的跨国巨头把持着，但其价格奇高，低端和偏远地域消费群体只能望洋兴叹。华为决定打破外资品牌对国内通信技术和产品的垄断，生产适合国内多层次消费群体的通信产品。自此华为的发展战略转向自主研发，以每年超过营业收入10%的研发投入，开始自主开发程控交换机。华为将广大的农村市场锁定为自己的介入及立足点，开发的产品也以适应农村经济实际情况的价廉、实用为特色，与此同时，还配套倾入良好的产品售后服务。

1992年，华为研发并推出农村数字交换解决方案。凭借良好的市场基础、自主研发的产品以及代理产品，华为不再完全受制于供货方的货源和条件，进入了飞速发展和壮大的轨道。终于，华为慢慢地在举步维艰的国内电信市场中拥有了一个属于自己的角落。华为最初准确的市场定位，也为其日后向国际市场进军打下了一个良好的实证基础。1995年，华为销售额达到15亿元，主要来自中国农村市场。

1996年起华为开始了对海外市场的进军。在国际化经营过程中，凭借国内的经验，华为依旧决定以低成本、低价位为优势，选择“农村包围城市”的战略，从经济不太发达的亚洲、非洲的发展中国家开始介入。这样不但能规避发达国家准入门槛的种种限制，同时也可降价同业竞争所要投入的大量先期成本，还可以在积累起国际化的管理知识和经验后向发达国家市场进军。2005年，海外合同销售额首次超过国内合同销售额。2008年，华为的产品与解决方案已经应用于全球100多个国家和地区，其中，75%的合同销售额来自海外，海外业务的占比逐年上升，华为的国际化经营成绩斐然。

作为高科技企业，技术优势是其最核心的竞争力。创业之初，华为便走上了自主研发的道路。到现在，华为依然坚持着这样一个传统，即每年拿出不少于销售额的10%用于研发。近年来，华为还坚持从研发经费里拿出10%用于预研，对新技术、新领域进行持续不断的研究和跟踪。目前，华为在FMC、IMS、WIMAX、IPTV等新技术和新应用领域都已经成功推出了解决方案。

华为还积极参与国际标准制定，2008年共提交文稿超过4100篇；在

光纤传输、接入网络、下一代网络、IP QOS和安全领域，华为已经提交了1300多篇提案；在核心网络、业务应用和无线接入领域提出了2800多项提案。

当前，华为公司已经向世界超过140个国家和地区的客户提供产品和解决方案等服务，其客户包括了全球电信运营商前50名中的45家，服务全球1/3的人口（何耀琴，2012）[1]。2011年的中国民营企业500强榜单中，华为技术有限公司排名第一。Fast Company杂志评出的2010年“最具创新力公司”榜单中，华为紧随Facebook、Amazon、Apple和谷歌之后，位列第五。2010年，华为获英国《经济学人》杂志年度公司创新大奖。

2008年以来全球经济的震荡衰退，并未阻挡华为经营业绩盎然前进的脚步。公司的销售收入从2011年的2039亿元增长到2015年的3950亿元，年复合增长率达18%，而营业利润的年复合增长率更是达到25%，并在2013年以超过竞争对手近50亿美元的销售收入，成就其在世界通信领域的王者地位（见表4-1）。而且，华为同IBM、HayGroup、PwC和FhG等世界一流的管理咨询公司通力合作，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻改革，引进业界最佳实践操作，建立了基于IT的模范管理体系。

表4-1　华为公司2011～2015年经营业绩　（单位：100万元人民币）

年份	2015	2014	2013	2012	2011
销售收入	395 009	288 197	239 025	220 198	203 929
营业利润	45 786	34 205	29 128	20 658	18 796
营业利润率（%）	11.6	11.9	12.2	9.4	9.2
净利润	36 910	27 866	21 003	15 624	11 655
经营活动现金流	49 315	41 755	22 554	24 969	17.826
现金与短期投资	125 208	106 036	81 944	71 649	62 342
运营资本	89 019	78 566	75 180	63 837	56 996
总资产	372 155	309 773	244 091	223 348	193 849
总借款	28 986	28 108	23 033	20 754	20 327
所有者权益	119 069	99 985	86 266	75 024	66 228
资产负债率（%）	68.0	67.7	64.7	66.4	65.8

注：根据华为公司财务年报改编。

通过技术立足、抓住行业的本质和发展趋势，拒绝机会主义的国际化经营、高绩效导向的企业文化，稳健创新的管理，华为从一个籍籍无名的小企业成长为全球通信行业的“执牛耳”者，并在2013年世界500强排名中一举超越通信业巨头爱立信（第333名），位居第315名。回顾华为的战略成长和管理轨迹，我们能够发现一种嵌入中国文化传统、深谙西方管理法则的自组织性高成长现象……

[1] 何耀琴. 从组织管理视角看华为公司的成长及其启示[J].北京市经济管理干部学院学报，2012，27（3）：67-70.

华为的“自组织”实践

自组织是现实世界中无论自然界或是社会领域都普遍存在的一种现象，描述的是系统不需要通过外界的指令就能自行组织、自行创生、自行演化的过程。最直观的表述就是，自组织能够自主地从无序状态演化到有序。自组织系统是开放性的，在外部物质、能量、信息的非特定输入/输出的条件下，内部的子系统间产生协同竞争的相互作用。华为的成长发展以及保持可持续的竞争优势，与华为创造并自主运转的自组织管理密不可分。

文化先导“危机感”常在

任何组织发展都存在高潮和低谷，难以脱离生命周期的组织命定。然而，如果组织的领导者及其成员能建立命运共同、自动自发、“警钟自鸣”的组织文化，那么，组织的高潮与低谷和生命周期的间隔与张力，必将呈现非同寻常的变化。

1.以文化稳固组织的生命力

企业文化是现代管理的核心和灵魂，是指企业在创业和发展过程中形成的共同价值观、企业理想目标、基本行为准则、制度管理规范、外在形式表现的总和。优秀的企业文化可以说是企业良性发展的有力保障，在科技高速发展的今天，企业文化已被视为企业的实力要件，并越来越受到社会各界的重视。华为具有自己的企业文化，这使新员工能在尽量短的时间内聚焦于公司目标，认同公司价值观，华为的企业文化鼓励员工之间的交

流与协调，创新知识，从而达到团队知识的自组织。

海尔集团首席执行官张瑞敏曾表示自己在海尔只干两件事情，一个是设计师，一个是牧师。杰克·韦尔奇也表示，企业文化就是洗脑，就是让员工逐渐把自己的思想交给企业来管理。《基业长青》里谈到企业文化时也写道："企业文化是宗教般的虔诚文化。"

华为推崇统一的企业文化，统一的企业文化不是指单一的文化，而是融合各种思想的精华。在管理思想和方法方面，华为坚持异质糅合"拿来主义"原则。华为向来重视管理和管理创新给企业持续成长带来的决定性影响力，华为是改革开放后第一个以企业法条形式确立并实施企业文化体系的公司。《华为基本法》用文字的形式展现了华为奋斗拼搏的精神，其中充斥着大量以"我们要"为开头的条款。华为后来在市场竞争中所创造的"100：1的人海战术""不计成本——不敢花钱的干部不是好干部"、"把客户震撼，把合同给我""价格进攻——击杀对手"和"狭路相逢勇者胜"等市场策略，无不体现了《华为基本法》以自我为中心的生存假设观，强调"我是谁、我要成为什么、我要怎样去求生存、我要怎样干掉竞争对手"。"过去华为讲奉献，讲床垫文化，讲营销，讲狼文化，讲内部，讲服务文化，所有的这些表现，最后都会找到一个企业文化的核心，这个核心就是高绩效文化。"[1]

这并不意味着以任正非为代表的华为管理团队迷信这一"文化法条"或某一派管理思想和方法对华为成为世界领先企业的作用和价值，而是他们更愿意相信并践行"异质相和，华为所用"的"灰色管理"——"管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻理解、开放、妥协、灰度"。[2]在华为

公司，自省危机的儒家管理思想、移植于IBM的集成管理模式、来自于美国Hay Group咨询公司的人力资源评价体系以及任正非的“兵家”管理宣言都有市场。任正非强调东方智慧固然重要，但要实现华为的国际化，必须实现“道术合一”，必须超越管理的“体用之争”，而不是争论所谓的“中体西用”、全盘西化，应按照有利于华为长期战略发展，“糅合”东方和西方先进的管理理念和技术方法，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，坚持原则和适度灵活相结合来处理企业中的各种矛盾和悖论（项兵，2009）。

2.以批判的精神常保“危机自变”的组织习惯

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而总是有危机感（任正非语）（肖丹生，2010）[3]。”华为以企业经营的“自省危机”存在感使整个企业无论处于何种发展态势和行业地位都保持自我加压、自我求变的“心理弹性”。华为推行自我批判的文化，认为自省（自我批判）是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。凡是不能自我批判的干部原则上不能提拔，创新和进步只有在自我批判中才能更加淋漓尽致地展现出来，没有自我批判能力的管理干部，必然会将公司带入死亡。作为华为公司的创始人和领袖，任正非除了具有高度的自我批判精神外，还善于激发企业全体员工保持这种危机“常变”和自我批判的心理弹性，他先后在公司内部以会议演讲和内刊文章等形式发表了一系列关于华为公司和“华为人”要不断反思求进、居安思危、创新自强的思想观点，如《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》（1996）、《华为的红旗到底能打多久》（1998）、《在自我批判中进步》（1999）、《创新是华为发展的不竭动力》（2000）、《北国之春》（2001）、《一江春水向东

流》（2011）等。1997年《华为基本法》在公司的通过和1998~2001年进行的系统化集成管理流程再造成功，可以看作“自省求变”深植于华为员工的精神系统和行为习惯的标志。作为高科技行业的后来者，同时又作为国内和国际行业发展的领先企业，华为公司坚持围绕“导向公司整体核心竞争力提升”[4]开展自我批判，激发危机自省的意识和管理行为，时刻在以“危机自变”的组织心态发现和修补经营管理的短板，发现和创造能保持企业可持续竞争力的技术、产品和市场。

市场研发一体求变

研发创新是高科技公司创建和维持核心竞争力的来源，但只有符合市场和客户需求才能使公司的研发创新成就核心竞争力和竞争的高度。

1.执着研发投入创新“领先半步”

华为公司在研发方面的高投入为业界所共知，它坚信只有提高企业的研发能力和创新能力，才能从根本上提升企业的竞争实力。长期以来，华为一直坚持每年至少将收入的10%投入公司新项目的研发，并以此来保证企业的创新实力。2012年，华为的研发开支已达到47亿美元，仅次于全球最大电信设备制造商爱立信。同时，华为现有的15万员工中绝大部分由中高级知识分子构成，并且其中近50%的员工从事着研发工作，庞大的产品开发团队和每年完成的创新专利总数令人惊叹（何柳，2013）。

华为早期就意识到想要在通信产业这条路走得更远，就需要先进技术的支持。因此华为通过购买国外企业的核心专利进行模仿和学习，然后逐步发展自主创新。通信领域的核心专利大致可分为三个层次：第一层是最

底层、最核心的技术开发，类似于英特尔的CPU、微软的操作系统、诺基亚与高通的核心芯片等这类“独享技术”；第二层是专用芯片（ASIC）的开发；第三层的研发是“板级开发”（王丽娜，2006）。比起西方几十年甚至上百年的企业的技术积累，对年轻的华为来说，差距是可想而知的。这种差距主要体现在核心专利的缺失，即是上面提到的第一层次的专利。为了缩小和竞争对手的差距，华为通过购买核心专利的方式，实现了和国外竞争对手的和平共处，并在此基础上加大自主创新的力度，力图在产品的工程设计、工程实现方面有所突破。华为通过不懈的努力，截至2012年年底，华为累计申请中国专利41948件，申请国际PCT专利12453件，申请外国专利14494件。

在《实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力》一文中，任正非就表示：“华为在过去的18年里每年坚持投入销售收入的10%以上在研发上……至今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的市场准入……”（范先明，2007）[5]

尽管创新是企业创造和保持核心竞争力的核心秘密之一，但并不是所有研发投入带来的创新成果都能成为企业核心竞争力。许多公司失去竞争力甚或破产并不是因为技术不先进，而是因为过于追求先进和创新的技术成果或产品，并且将高成本研发投入“押宝”在这些技术和产品上，但其产品因各种原因不为市场和客户所接受，最终它们倒在创新距离成功的“十

公里”处。吸取许多创新失败公司的教训，华为公司虽然坚持高比例的研发投入，注重技术和产品的创新，但是反对“唯创新马首是瞻”的创新观，主张“在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步”（余胜海，2013）[6]，正如华为教父任正非所言：“华为长期坚持的战略，是基于‘鲜花插在牛粪上’的战略，从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。”（程东升，2013）[7]比如在移动通信领域，2G、3G、4G、LTE的网络演进，虽然可为运营商提供良好的数据应用的网络基础，但多路线网络演进不仅给运营商增加了线路交错部署和运营管理的困难，而且导致了运营商设备成本和运营成本的攀升。针对上述问题，华为在业界首创了SingleRAN解决方案，简化了网络结构，能整合并平滑适应多种通信网络，这种“领先半步”的创新解决了运营商的上述问题，得到了市场的普遍认可。

2.市场驱动的开放式创新

早在21世纪初，通信行业的“领路者”阿尔卡特公司遭遇了严重的市场之困和发展之惑，华为内部由此围绕公司的发展出路展开了一次大讨论，之后形成的公司发展战略的第一条便是“为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力”。就在这一战略确立的前后，华为公司引入IBM公司的管理咨询团队在整个集团开展集成化变革，变革的核心内容就是规划和设计华为未来3～5年需要开展的业务流程和所需的IT支持系统，其中包括集成产品开发、集成供应链、IT系统重整、财务四统一等八个项目。通过集成化变革，大大缩短了研发和市场的距离，又通过“阿米巴”经营模式，使研发、市场、销售、产品开发、项目工程等形成了围绕客户和市场的“项目化”组织。这种围绕客户和市场的资源集成，让“听得

见炮声的人来决策”落到实处，也使公司的研发创新始终指向市场和客户需求。

更为重要的是，华为这种创新模式不仅是市场驱动和项目化的，而且执行开放式创新战略，即“瞄准客户需求，依靠开放式创新，用自有知识产权与业界厂商实现知识产权交叉许可，华为实现了‘站在巨人的肩膀上’的发展与成功”（吴涛等，2011）。[8]华为的开放式创新，表现在与客户共同协商合作，开发符合客户特点和需求的通信产品，例如，和欧洲客户合作，开发出了分布式无线基站解决方案，适用于多种狭小空间的安装，这种实用化创新为华为带来了无数订单。华为的开放式创新，表现在与全球领先厂商（供应商）开展合作研发，采用“搭大船、出大海”的策略，始终跟着行业主流方向走，比如，华为与Global Marine成立合资公司开发端到端海缆网络解决方案和服务，与Symantec联姻建立开发网络安全与存储设备，与Motorola共同建立上海研发中心开发UMTS技术，与Siemens合资开发TD-SCDMA解决方案，与高通、惠普、IBM、微软等业界领先的技术领导者合资成立实验室。华为的开放式创新，表现在与竞争对手合作，竞争对手不应只是对手，还应当是行业知识和创新的“共同体”，共同推动通信行业的进步，因此，华为与爱立信、诺基亚、北电、阿尔卡特、高通等公司达成IPR专利交叉许可协议。华为的开放式创新，表现在与国际标准化组织合作，把握行业发展的主流，在全球化竞争中变被动为主动，至2009年6月，华为已加入ITU、3GPP、3GPP2、OMA、ETSI和IETF等116个标准化组织，并在这些组织中拥有100多个领导者职务，2008年华为提交了超过4100个标准建议，2008年华为专利合作条约申请数达到1737件，首次成为全球第一大国际专利申请公司（罗茜文，

2010）。[9]

“奋斗者为本”的人才自组织机制

华为公司能从一个简单模仿的代理式小公司经历20多年的发展成为全球通信业发展的领航者，其中最为重要的成功基因是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观，这是“华为超越竞争对手的全部秘密，这就是华为由胜利走向更大胜利的‘三个根本保障’”（田涛等，2012）。

根据华为公司2012年可持续发展报告，华为员工人数近年逐年增长，目前已超过15万人，其中研发人员占总员工人数的45.36%，外籍员工人数接近3万人，海外员工本地化比例正逐年上升，从2010年的69%、2011年的72%增至2012年的73%（陈姝，2012）。作为一家高科技公司，在全球的员工人数超过15万，来自世界156个国家和地区，本科以上的研发人才接近一半，这在全球科技行业并不多见。吸引如此众多的高素质人才形成“百舸争流”的壮景，不仅为公司创造了愿景、机会和平台，更是华为公司激活人才的“知本主义”战略的体现。

华为公司坚信，知识能产生巨大的增值价值，让员工通过知识获取资本，让奋斗者获得足够收益，可以极大地激励和凝聚员工，这就是“知本主义”人才哲学。为了激活和激励华为人的潜能和热情，华为建立了相互关联人才“自动自发”制度和机制。其一，确立“三优先”和“三鼓励”的干部任用激励政策制度。其中，“三优先”是指优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的

员工进入干部后备队伍培养，华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。“三鼓励”是指鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家型人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管多么优秀的人才均不予以聘任。

其二，建立科学的任职资格体系，让人才进退有规可循。任职资格反映的是从事各类工作的能力，其特点首先是：基于工作内容，并以完成成功工作内容的行为规范为标准。在华为公司高速发展期，公司领导层已意识到“管理发展”的重要性。《1998年管理要点》中十多处提到了管理队伍的建设，《公司基本法》也增加了“关于接班人”一章。任职资格体系的建立使干部的能上能下规范化、制度化，使干部后备队伍的选拔科学化。1996年华为引入美国知名的人力资源咨询机构合益（HAY）集团，着手建立职位体系、任职资格体系、绩效管理体系，并把公司的目标层层分解，形成公司的KPI体系。KPI体系打破部门的界限，形成跨部门的四大职位族：专业技术族、营销族、专业行政族、领导（或管理）族。

其三，也是最为重要的，便是员工利益分享机制。根据《华为基本法》确定的薪酬激励政策，华为公司以明显高于行业竞争对手的员工薪酬来确保其人力资源的竞争力，因此，即使是一个刚入职一年的“新兵”，在其转正后年终收入也要明显高于同行业“新兵”的3~5倍，甚至高于竞争对手的“老兵”，更不用说那些已经能独自承担一个项目或成为项目主力的“高级菜鸟”。让人印象更为深刻的是，在2008年全球金融危机中，许多大公

司都在拼命裁员和降薪，但华为公司却“逆势涨薪”，2011年上半年的加薪优先安排四万多名中基层员工，平均涨幅为11.4%，其余的人员于下半年启动加薪计划，幅度为5%～10%。对于选择逆市加薪行动，华为公司表示，华为的薪酬体系是基于长期回报的，此次加薪就是要确保华为的总体薪酬在整个行业内最具有竞争力

华为公司力行“不让‘雷锋’吃亏”、让“知本”转化为“资本”的利益分享承诺，根据《华为基本法》第十七条、十八条关于知识资本化、价值分配形式的条款，“实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体；另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层”。公司自成立之初便着手实施员工持股激励，到目前为止已经实施了四次大规模的股权激励计划。尤其值得指出的是，公司在两次全球性金融危机时推出的大规模的股权激励调整，对公司员工人心凝聚和士气提振起到作用：在1998年金融危机和其后的互联网泡沫危机时，华为在2002年推出了“虚拟股票”股权激励[10]；在2008年金融危机时推出了新一轮的“配股”激励计划。公司秉承“丰年重赏基层”的传统，从2010年每股2.98的高分红，到2011年对四万多基层员工平均加薪11.4%，再到今年拿出125亿元用于发奖金，华为几乎每一次都把公司的利润回报给了自己的员工，从而更加凝聚了人心。

由此，华为形成了最有责任心的人担任最重要职务的晋升体制，通过能力、贡献和岗位确定员工的报酬，坚定不移地向优秀员工倾斜，形成优秀员工集体控股、骨干员工大量持股、低级员工适当参股的股权分配格局。

自组织形态的管理流程设置

华为职能流程化管理经历了三个重要的阶段：第一个阶段是任正非1998年提出的“职务轮换”，可以看作职能流程化管理的萌芽；第二个阶段是“IPD流程管理”，始于1999年华为投资数千万美金邀请IBM提供管理咨询，是华为职能流程化最为关键的时期，可以看作华为职能流程化的成型阶段；第三个阶段是“矩阵式结构”，始于2004年华为邀请美世公司提供管理咨询，可以看作华为职能流程化的成熟阶段。

1999年年初，IBM作为咨询方设计的IPD（集成产品开发）系统在华为正式启动。IPD是关于从产品概念到产品发布全过程的一种产品开发理念和方法，它强调以市场和客户需求为产品开发的驱动力，并将产品开发作为一项投资进行管理。为了统一思想认识，克服IPD遭遇的阻力，任正非将IPD上升到企业生存的高度，认为IPD关系到公司未来的生存和发展，要通过“削足适履”来克服穿好“美国鞋”的痛苦，换来系统的顺畅运行。为了让IBM的顾问能够安心在华为发挥出他们的专业水平，任正非专门为他们设置了跟在美国一样的办公场所。

2000年，华为又引入IBM的集成供应链管理，进行业务流程变革，对公司的组织结构进行了重新设计和调整，成立统一的供应链管理部门，业务包括华为的生产、制造、客户服务和全球物流。这样，IBM为华为设计的全球化的内部管理网络，使华为对日后的国际化发展保持统一有效的管理。2008年，IBM的咨询顾问们离开华为的时候，华为已经脱胎换骨了。

IPD实际上是IBM在五年的管理实践的基础上总结出来的方法论，20世纪90年代初期，郭士纳推行的这一管理实践让技术雄厚但管理混乱的

IBM重新变得富有成效，完成了IBM从技术驱动型向市场驱动型的转变，1997年年底任正非参观了IBM后，决定在华为开始实施IPD流程管理。1998年年初，华为开始设计并自己摸索实施IPD，但是由于自行设计的IPD方案考虑欠缺，流程在实际运行中存在诸多不合理之处而遭遇失败。1999年年初，由IBM作为咨询方设计的IPD变革在华为正式启动，华为成为国内第一家引进和实施IPD的企业，根据IBM咨询的方法，华为IPD项目划分为关注、发明和推行三个阶段：关注阶段，进行大量的“松土”工作，即在调研诊断的基础上进行反复的培训、研讨和沟通，使相关部门和人员真正理解IPD的思想和方法；发明阶段的主要任务是方案的设计和选取三个试点；推广阶段是逐步进行的，先在50%的项目中推广，然后扩大到80%的项目，最后推广到所有的项目。最终IPD让华为从技术驱动型转向了顾客驱动型，改变了华为人的价值判断和做事方式，技术人员不再以自我为中心，转而以顾客为中心，技术人员与市场人员一起以团队工作的方式来解决顾客的问题，而华为也因此增加了一个营销工程部门，负责顾客需求在团队之间的分配。

[1] 谢鹏.华为究竟是一种什么文化？ [J].商务周刊，2006（12）.

[2] 任正非：华为再造[J].当代经理人，2009（12）：44-45.

[3] 田涛，吴春波.下一个倒下的会不会是华为[M].北京：中信出版社，2012：167.

[4] 肖丹生.读懂华为：传奇任正非[M].北京：现代出版社，2010：154.

[5] 范先明.从文化的角度解读华为成功之谜[J].特区经济，2007（9）：283-286.

[6] 余胜海.华为还能走多远[M].北京：中国友谊出版公司，2013：

142-144.
[7] 程东升，杨愿成.只有一个华为：《华为真相》云时代升级归来[M].北京：北京联合出版公司，2013：53.
[8] 吴涛，王攀.华为：开放式自主创新书写中国企业雄心[EB/OL].新华网，2011-03-31.http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-03/31/c_121254511.htm.
[9] 罗茜文.华为的创新之路给中国通信企业带来的启示[EB/OL].新浪网，2010-03-01.http://tech.sina.com.cn/t/2010-03-01/17173890917.shtml.
[10] 也叫虚拟受限股，是华为授予员工的一种特殊股票。拥有虚拟股的员工，可以获得一定比例的分红，以及虚拟股对应的公司净资产增值部分，但没有所有权、表决权，也不能转让和出售，当员工离职时，股票由华为回购。

华为管理实践的价值贡献

基于灰度"和"的自组织管理逻辑

回顾华为公司20多年的发展历程，可以看到"灰度之'和'"（简称"灰度和管理"）是贯穿其创业、发展和国际化经营的精神基因和管理哲学。"灰度和"管理主张在企业经营管理中对各种经营管理要素、资源、环境和活动不能做"非黑即白""又黑又白"的简化处理，而应当从和于产业（竞争）大势、和于企业愿景、和于多元利益的诉求出发做出动态平衡、可执行高绩效和富于弹性的经营决策和管理运作。

灰度"和"管理两个最明显的特征是"开放"和"协同"。"开放"是要在保持公司稳定有序运作和整体利益的前提下，将公司的资源、信息、机会、权益向利益相关者开放共享，以最大化、集中化、聚合性、兼容性地获取和利用公司内外部资源并转化为公司的竞争力；"协同"是要通过有效的平台、机制和项目将公司经营管理中弥散的、远平衡的、冲突性、冲动性、沉淀性的多元经营能量有效聚合，按照有利于公司经营战略目标实现和高绩效竞争的"实用"性进行组合运用。灰度"和"的"开放"使公司经营时刻保持"过冬危机"的开放性传递，保持渐进性改变和突破性创新的交替呈现，保持让客户感动的服务承诺；灰度和的"协同"使公司经营管理保持"利出一孔、拼死相救"的狼性组织行为，使公司经营管理保持市场零响应时间、全球同步、实时管控的快速协同反应状态。在灰度"和"的管理哲学之下，华为公司引入、创造并实施了诸多"多变但管用"的管理方略，例如，通过推行竞争性薪酬、三次员工持股（配股）激励、任职资格制度、末位淘汰

制度、干部选拔制度、新人导师制度等制度，公司充分激发了员工的“主人”行动力和集体合作意识，通过一次次的成功战例和高绩效的成长，在全体员工中沉淀形成了自动自发的自组织文化和自组织行为。华为通过推行市场驱动式经营、战略聚焦、开放式创新、国际化价值链、集成化流程塑造和轮值CEO等整合性运营模式，使公司的经营管理始终保持资源张力与集合能量、自主创新与模仿突破、规模耗散与行动快速、决策自明与执行强力等管理结构的远平衡和自主熵增协同。我们将从“和、变、用”三方面进一步分析华为公司的灰度和管理实践见图4-1所示。

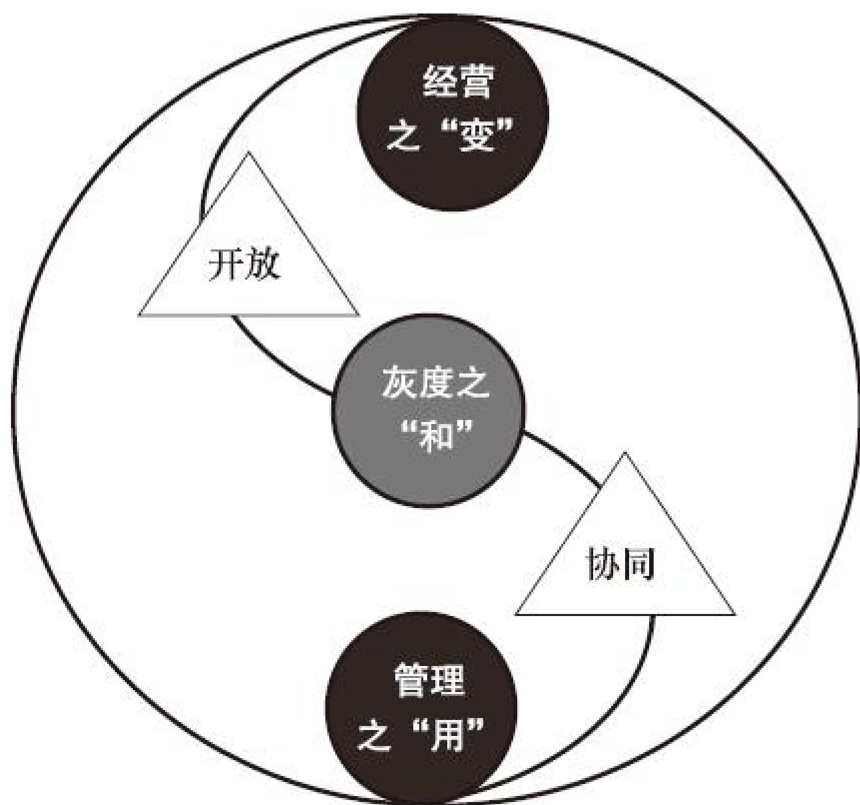


图4-1　华为本土管理理念提炼

聚和兴利的“和”管理

1.在管理思想和方法方面，华为坚持异质糅合“拿来主义”原则

华为向来重视管理和管理创新给企业持续成长带来的决定性影响力，华为是改革开放后第一个以企业法条形式确立并实施企业文化体系的公司。然而，以任正非为代表的华为管理团队并不迷信某一种或某一派管理思想和方法对华为成为世界领先企业的作用和价值，他们更愿意相信并践行“异质相和，华为所用”的“灰度管理”，“管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻理解、开放、妥协、灰度”。[1]这种管理理念是一种“谦卑求和的‘羊性’”，是对市场、战略合作者、客户甚至竞争对手所采用的一种宽容、柔性和弹性的经营方法（程东升等，2013）。在华为公司，自省危机的儒家管理思想、移植于IBM的集成管理模式、来自于美国Hay Group咨询公司的人力资源评价体系以及任正非“兵家”管理宣言都有市场。任正非强调东方智慧固然重要，但要实现华为的国际化，必须实现“道术合一”，必须超越管理的“体用之争”，而不是争论所谓的“中体西用”、全盘西化，应按照有利于华为长期战略发展，“糅合”东方和西方先进的管理理念和技术方法，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，坚持原则和适度灵活相结合来处理企业中的各种矛盾和悖论（项兵，2009）。

2.在公司运营流程方面，建立客户价值导向的集成协同价值链

为什么中国优秀的公司难以比肩全球知名公司？为什么许多公司的研发和专利难以实现商业价值？华为公司从它和世界优秀的公司，如IBM、摩托罗拉、爱立信、朗讯、思科等公司的比较中找到了答案：资源运行效率低浪费大、组织官僚化造成的信息阻滞和执行不畅、研发生产“听不见

市场的'炮声'"，导致企业的经营要素不能"和谐同步"，企业的经营与市场变化不能协调同步。这种"失和"在企业经过一个高速发展期之后必然显现出来，成为企业成长的"瓶颈"。1998年，华为从业务领域开始引入IBM公司咨询团队，启动了大规模的"集成化改造"，"削足适履"以换来系统的和谐运行。坚持围绕客户建立整合的流程价值链，使参与研发、中试、产品设计、生产、营销和工程方案的所有人员都始终围绕为客户创造价值的宗旨展开工作，他们不再是公司组织各个相互分割的"职能/业务部门"，而是一个流程团队，为实现项目和产品的商业价值进行"和而不同"的合作。如果某个客户订单或产品价值得以实现，服务于这一运营价值链的各个流程都将从中获利；反之，如果订单损失或产品销售不利，则每个流程也要承担相应的经营责任。集成化的流程管理大大降低了"科层""人治"给公司运营管理带来的"机会损失"和资源内耗，所有资源能够"聚和"一致地对接市场变化、客户需求和市场竞争，所有经营资源倾听市场呼声，听命于流程规范，这为华为国际化并建立全球管理体系奠定了基础。

3.在员工管理和激励方面，化异求同，"利出一孔"

任正非在创业之初即坚持华为公司是全体员工事业和利益共享的平台，公司创业时六人持股，1990年实行员工全员持股制度，后来建立了更成熟的基于业绩和贡献比例的持股制度，解决了许多公司没有解决或没有做到的让"知识和贡献"获得公司应有的"剩余索取权"的问题，凝聚了人心。在业绩评价和职务晋升上，坚持团队整体、能本主义、"利出一孔"的评价，使层次等级有别的员工能够和衷共济、共承得失、协同前进，做到"胜则弹冠相庆，败则拼死相救"。在华为，学历、专业背景、工作经验、职务等不是评价员工差别尤其工作业绩的重要标准，所有在项目和团

队中工作的员工都必须放下这些“包袱”，能否将头脑中的价值提炼出来，在团队合作中做出确实的业绩，才是工作报酬和职务晋升的重要依据。更为重要的是，华为为能够使全体员工利出一孔、通力合作，激励集体奋斗，破除“搭便车”现象，推行了“利益链带制度”：第一，完不成绩效承诺的主管降职或免职；第二，副职不能晋升为正职，把副手跟主管绑在一条船上，所以他得跟主管肩并肩一起奋斗；第三，这个部门所有员工不能加薪，又把员工绑在一条船上；第四，从本部门调出的员工降职使用，让员工没有退路（吴春波，2013）。

自省日新的“变”管理

《大学》有云：“苟日新，日日新，又日新。”指的是只要某一天开始有新变化或革新，就应保持天天新，在革新基础上还要每日有更新。以此来说明“变”管理的本质及华为公司的创新行为习惯再合适不过。华为公司能够从一家创始资金两万余元的通信贸易公司，发展到今天资本2200亿元（2012年）的世界第二大通信设备制造商，其成功之道的核心便在于“自省日新”。“自省日新”指的是企业家和经理人要时刻保持对企业内部经营管理和外部经营环境的警醒和危机感，保持对自身经营管理行为的“自我纠错和危机存在感”，不满足于既有管理创新的成绩，不断进行改进，以日积月累的小改进促进大创新。简而言之，就是用“战战兢兢”的成功促进企业不断地新陈代谢。华为的管理创新充分体现了“自变”“势变”和“量变”的富含中国特色的“变”管理文化传统。

首先，华为以企业经营的“自省危机”存在感，使整个企业无论处于何种发展态势和行业地位都保持自我加压、提前求变的“心理弹性”。“组织疲

劳症”是导致许多商业组织衰变的“看不见的手”，对胜利、业绩、经验、历史、实力过分迷恋和留恋的企业都将在自己构建的“疲劳圈”中发生“老化”之变而非“强壮”之变（田涛等，2012）。华为认为自省（自我批判）和“耗散制度”是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。作为华为公司的创始人和领袖任正非激发企业全体员工保持这种危机“常变”的心理弹性。华为的“主动”自省求变的危机存在感，引领着华为从技术创新到经营创造不断爬升。从2000年华为第一次提出“过冬论”到2012年整整13年，其销售收入从152亿元增加到2202亿元，成就了华为在世界通信行业的翘楚地位（余胜海，2013）。[2]就在确立其在通信行业领先地位之时，华为已然看到传统通信行业渗透率饱和时代的到来，看到信息和通信技术融合的未来技术和市场方向，于是从2010年开始，华为在全球通信行业率先开始围绕其界定的四大技术服务领域——物联网、移动宽带、云计算和家庭网络展开“四个超越”的战略转型（田涛等，2012）。

其次，华为重视借由“机会顺势”和“加压造势”而获得经营管理的突破。华为能够从贸易型、制造型的“后发”通信企业成长为研发创新型行业领军企业，得益于能在企业创立之初意识到：一方面，通信设备技术创新是中国政府和行业主导支持的产业领域，即使已经有朗讯、思科、爱立信、阿尔卡特等通信科技领域的先驱，但通信技术发展在彼时仍存在技术竞争的不确定性空间；另一方面，中国的地理环境和市场区间相对复杂多样，国外通信企业的产品并不能满足国内客户的产品结构需求，这些都为华为的通信技术创新和市场拓展提供了“创新机会”“创业机会”和实现商业价值的机会。因此，华为公司将代理国外通信产品的销售收入大幅度投入到通信产品的技术研发和产品开发中，大幅度招聘高学历的研发人员，突

破通信设备的技术瓶颈，终于研发出一批具有“自主知识产权”的产品，由此获得扎实的技术储备和人才储备，成就了其在通信科技领域的核心竞争力。华为不仅能顺势而变，而且善于“加压造势”提升创新和经营能力。华为公司的经营管理坚持“压强”原理，即在选定的经营方向、竞争领域和重点项目上，集中“优势兵力”，让最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务，按照超过主要竞争对手的强度配置资源，投入经营资源要素，并将来自市场一线的竞争压力和企业目标压力层层传递到公司的各个部分，从而促成其在选定领域、方向和项目方面的竞争“优势”的突破。

最后，华为坚持以“小改变”成就大目标的“渐进式”创新方法。华为公司虽然赞同创新变革是保持公司竞争力的关键，但不支持盲目创新，不把创新炒得太热，并且认为要把模仿引进和自主创新结合起来，做企业不是做科学研究，追求的是创造商业价值。一方面，在企业技术乃至管理模式提高方面，为了缩小和竞争对手的差距，华为主张“拿来主义”的“请进来”战略，将购买核心专利和自主创新相结合，力图在产品的工程设计、工程实现方面有所突破创新。另一方面，在支持员工创新方面，华为贯彻“小改进大奖励，大建议只鼓励”的方针，华为一直坚持通过持续改进、不断改良来推进变革创新而不是盲目变革、多头出击、“组织清洗”这种轰动式的创新。华为的六大制度变革从IPD变革开始，由易而难逐步扩展到事关各阶层员工的人力资源管理、财务系统的变革上，最终公司较为平稳地渡过了公司集成变革创新的“阵痛期”。华为公司反对员工心存高远地站在山顶上看未来，只要员工在岗位工作范围内不断有改进和提升，自觉弥补每个缺陷，而不是只提大的建议就能为公司做出重要贡献。

执两用中的“用”管理

理想主义可成为鼓舞公司前进的梦想，但这一梦想的实现则必须立足于“实用主义”的战略和行动（田涛等，2012），华为20多年奋斗史，无不体现着理想主义的感召和实用主义的依归。

首先，华为公司长期坚守管理的实效原则。在吸纳先进的管理理念和方法、创新战略经营方面，长期贯彻根据“司情”、目的与效果来选择和评价管理思想、技术和方法，不追求新颖时髦、特色个性的管理做法，更不随波逐流、“从众”经营。无论是企业文化建设，还是企业流程再造；无论是企业经营的专注与多元化，还是国际化道路的选择；无论是员工选拔标准，还是员工薪酬评价，华为无不坚持根据实际效果和业绩来确定和评估——“茶壶里的饺子只有倒出来才能证明水平高”。以华为企业文化建设为例，华为不做“墙面企业文化”，而是请来专家在全公司范围内经过全体员工三年的长期争论和修改，最后形成了《华为基本法》，这三年的起草争论的过程，也是企业文化的“内生”“塑造”和“内化”的过程，《华为基本法》公布之时，企业文化已经在全体员工的精神和行为中扎根落地，真正使企业文化成为公司持久竞争力的核心能力。

其次，华为在企业经营的战略选择和组织管理完善上坚持“适用”的原则，从现实出发，“摸着石头过河”。在研发创新方面，不追求为技术创新而创新，而是追求市场驱动的创新和领先对手“半步”的创新，只有“让客户惊叹，让对手信服”的研发创新才是华为“适用”的研发模式。华为针对困扰电信运营商的多路线网络演进带来的多设备、多网络交叉运营的管理难题和成本攀升，在业界首创性推出SingleRAN解决方案，完美地解决了上述

问题，并能实现面向未来网络发展的平滑演进。方案一经推出即获得包括中国、比利时、拉美、加拿大、芬兰等国家和地区运营商的欢迎。在市场开发上，无论是在企业的创业积累阶段，还是企业国际化经营的初期，华为公司的营销战略都采用了“农村包围城市”的市场竞争模式，规避国外品牌的竞争锋芒，通过农村、三四线城市、发展中国家等大品牌相对忽视的市场经营获得充足的资金流，然后投资于技术和产品突破，以反攻国外知名通信品牌占据的主流市场。事实证明，这种商业战略非常有效，1993~1997年，其国内营业收入连年翻番，从4.1亿元上升到50亿元，成为当时国内第一大通信设备公司；其海外经营自1996年开始起步，从举步维艰的几百万元，发展到2011年为超过140个国家和地区提供通信产品和解决方案。又如华为的“压强管理”原则也是“适用”并“管用”的组织管理工具。华为公司十分清楚，作为通信行业的后起之秀，无论是在品牌、技术还是人才方面，都无法和通信行业既有的跨国公司比拼，公司在生产要素资源上更是捉襟见肘，要追赶这些领先企业并超过它们，光有“愿景”和梦想是不够的，为了能够和这些大牌公司直面竞争，就必须集中资源在某个领域以“雷霆万钧”之势获得“不对称”优势，从而建立自己在通信行业的竞争位势。以在C&C08万门机上的开发为例，华为采取了“压强原则”，将所有研发人员都投入到了这项产品的开发上。华为原本在2000门交换机的研发上落后于主要竞争对手，但通过在万门机上集合优势开发人员集中攻关，华为比竞争对手提前几个月开发出了功能和质量都得到有效保障的C&C08万门机，并利用这几个月的时间差打开了城市通信市场（刘文辉，2012）。

[1] 任正非：华为再造[J].当代经理人，2009（12）：44-45.

[2] 余胜海.华为还能走多远[M].北京：中国友谊出版公司，2013：47-48.

第5章　阿里巴巴的“价值观驱动”

作为中国电子商务领域的领军企业和领军人物，阿里巴巴及其创始人马云一直受到大众的密切关注，人们对阿里巴巴和马云的态度有期待、有崇拜、有质疑也有否定，但无论怎样，阿里巴巴自1999年创立，从最初只有B2B领域的两个中英文网站和18位员工，用了13年的时间从一个没人在意的公寓公司成长为中国目前最大的电子商务企业，到如今阿里巴巴旗下拥有25个事业部及数万员工，并被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与Yahoo、Amazon、eBay、AOL比肩的五大互联网商务流派代表之一，它的成功不容小觑。作为中国电商领域的探路者，阿里巴巴的路其实并不好走，每一步都是摸索，还要面对国外相对成熟的电商企业的强势竞争，尤其是在与阿里巴巴同时期创建的互联网企业陆续倒闭破产的环境下，阿里巴巴不仅没有倒下，反而发展成为了今天的阿里巴巴帝国，正是通过自身的调整改革，将发展重点撤回国内，同时在企业内部坚持贯彻富有中国本土管理思想的价值观管理理念并进行本土人才的培养，才使得阿里巴巴在多如繁星的互联网企业中异军突起，一举成为了中国互联网企业的领航者，至今无人能出其右。

阿里巴巴的难题

阿里巴巴的成功吸引了无数人的关注，究竟是什么使得阿里巴巴能够在整个互联网行业都不景气的环境下茁壮成长？除了其特有的商业模式外，它还创造了哪些成功？不论是草创时只有18个人的阿里巴巴，还是发展至今拥有数万员工的阿里巴巴，它如何使得各具特色的员工上下一心为公司发展共同努力？这个问题不仅阿里巴巴要面对，任何一家企业都需要面对，且不容小视。由于企业内部观念不一、人事矛盾导致企业发展江河日下甚至倒闭破产的新闻早已给我们敲响了警钟，但需要警醒的是这类事件不是偶然，而是频频发生。很多企业都在思考如何解决这个问题，也进行了各种各样的管理实践尝试。

阿里巴巴通过其自身的管理实践，给出了它的解决方案——通过价值观管理实现个人与组织的契合。马云曾说过："我越来越重视价值观，它是企业文化的核心所在。这个公司的人可以老去，这个公司的人可以换掉，但它坚持的使命感、价值观、共同的目标、企业文化是不能断掉的。因为只有文化才能传递下去，只有文化才能让一个公司的人不断创新。我一直认为，使命、价值观、目标是任何一个企业、任何一个组织机构一定要有的东西。如果没有这三样东西，你走不长，走不远，走不大。拥有共同价值观和企业文化的员工是企业最大的财富。"（老范行军，2013）也许正因为马云一直坚持这一信念，现在当我们提到阿里巴巴时，除了惊叹其经营模式对我们日常生活的改变和对整个中国零售行业的冲击之外，不得不提的就是阿里巴巴的文化——安身立命的价值观，已成为业内效仿的典范。回首阿里巴巴的发展历程，并不是一片坦途，也有过危机、有过矛

盾、有过争端，草创之时18位创始人就针对要创办什么样的企业有过冲突，然而就是价值观的建立与统一，实现了个人与组织的契合，使得阿里巴巴在处理矛盾时能以公司利益为重，撇开个人问题，在面对危机时能上下一心，携手共渡难关。

巴纳德最早表达了个人与组织契合的思想，他告诉我们组织管理的目标是实现个人与组织目标的一致，这种思想逐渐发展成为个人与组织契合的概念。尽管有许多因素可以影响组织和个人的行为，如能力、工作要求、个性、职业，但最基础和具有持续性的影响因素是价值观。因此，个人与组织的契合被定义为个人与组织在价值观上的一致性。站在个人的角度，个人价值观是指能够指导人们行为模式（做什么和不去做什么）的持续的信仰，是人们调整自我、适应环境的一种认知；站在组织的角度，组织价值观是指组织应当做什么以及组织中的员工应当如何做的价值判断（刘祯等，2011）。而员工作为独立的个体，拥有独立意识，个体间的差异明显，要想使众多员工的价值观与企业整体的价值观保持一致，需要采取一定措施，而阿里巴巴正是通过其特有的价值观管理完美地实现了个人与组织的契合。

阿里巴巴的成长

作为国内电子商务领域的引领者，阿里巴巴的成长经历了探路、起飞、领航、新时代四个发展阶段。

阿里巴巴的成长历程

1.探路阶段：1999年3~9月

1999年3月10日，本为英语老师的马云带领着其他17位创始人，在杭州马云的湖畔花园公寓内创立了阿里巴巴，从零会员、零信息起步，经过激烈地探讨将目标锁定在电子商务B2B领域，并提出了名为“简易”的价值观，该价值观后来成为阿里巴巴九大价值观之一。这一原则后来又被引申为“直言”，提倡有话直说，当面解决，不在背后搞小动作。这是阿里巴巴企业文化的特色，在创业之初，这一价值理念帮助解决了很多内部矛盾分歧，为阿里巴巴上下团结一心在B2B领域稳步迈进提供了坚实的保证。出乎所有创始人意料的是，两个月后阿里巴巴的会员数就超过了2万人。在成立四个月后即7月9日，阿里巴巴中国控股有限公司正式在中国香港注册成立，届时中英文网站会员达到3.8万名，页面浏览率每天12.5万。到了9月9日，阿里巴巴（杭州）研究发展中心正式注册成立，此时会员数已突破8万名，库存买卖信息达到20万，每天新增信息约800条。探路阶段总共历时6个月，阿里巴巴在B2B领域实现了零的突破，用18个人50万的创业资金成功打造出国内第一家B2B企业。

2.起飞阶段：1999年10月~2004年12月

1999年10月26日，成立半年之后，阿里巴巴与高盛（Goldman Sachs）、汇亚（Transpac）、新加坡政府辖下科技发展基金（SingaporeTDF）、瑞典AB和美国Fidelity等机构正式签署投资协议，引入第一轮500万美元风险投资，这对阿里巴巴来说具有阶段性重要意义，从此阿里巴巴正式进入扩大发展阶段，年底会员人数突破10万人，远远超出创立之初计划的一年内拥有一万会员的目标。而第二轮风险投资的引入则开启了阿里巴巴的海外拓展事业。2000年1月，阿里巴巴与日本的软银正式签约，软银投入2000万美元帮助阿里巴巴开拓全球业务，同时在日本和韩国建立合资企业，届时阿里巴巴开始正式拓展海外市场。同年，阿里巴巴在中国、美国、欧洲、韩国均成立了办事处，所有网站每天面临着巨额开销，而这些网站都是只出不进的，在进行国际化扩张的同时，阿里巴巴也不遗余力地进行着全球精英人才的招募活动。到2000年年中，阿里巴巴已经组建了一支超过当时国内所有网站的超豪华团队阵容，在公司内随处可见来自世界500强跨国公司和世界知名大公司的高管、世界级的网络高手与外籍员工。同年7月，美国权威财经杂志《福布斯》将阿里巴巴选为全球最佳10个B2B站点之一，阿里巴巴也是入选的唯一一个由中国人创办的网站，马云也成为50年来第一个登上《福布斯》封面的中国企业家。

2000年是阿里巴巴大肆进行国际化扩张的一年，也是国内互联网企业危机四伏的一年，从2000年4月3日开始，美国的纳斯达克股票开始狂跌，到2000年年底，中国的网站开始纷纷倒闭，持续了三年的第一波互联网浪潮突然从峰顶跌入峰谷，互联网泡沫破灭了，阿里巴巴的国际化战略也带来了众多问题，尤其是难以承受的人力成本压力，阿里巴巴面临了第一次危机。由于全球化扩张需要消耗大量资金，而当时的阿里巴巴还没有

找到盈利方式，到了2001年1月，阿里巴巴的账面上只剩700万美元，按当时的开销仅能维持半年多，在这种情况下阿里巴巴紧急召开“遵义会议”，马云和决策层做出了三个“B to C”的战略决定：back to China（回到中国），back to coast（回到沿海），back to center（回到中心）。其中，回到沿海是指将业务重心放到沿海六省，回到中心是指回到杭州，将杭州确立为阿里巴巴的总部。在不到一年的时间里，阿里巴巴的国际化人才流失了90%以上，他们中的小部分是自己辞职的，大部分是被阿里巴巴辞退的。经过裁员和降低内部开销等措施，大大地节省了成本，阿里巴巴并没有被国际化战略的失误和互联网整体环境的低迷所打倒，反而坚信只要渡过这个难关，互联网的春天一定会到来。

从2001年4月开始，阿里巴巴相继开展了“延安整风运动”“抗日军政大学”和“南泥湾开荒”这三件奠定其健康发展基石的事项，从主管、中层到所有的高层全部都要参与进来，甚至连刚招进来的销售人员都参加了销售的培训。在推出“中国供应商”服务之后，由于效果不佳，紧接着6月阿里巴巴又推出了“诚信通”服务，到了12月，阿里巴巴会员突破100万，现金流历史上第一次出现了盈余，这对阿里巴巴来说可谓看到了走出困境的曙光。2002年2月，阿里巴巴迎来了第三轮的投资，获得了日本亚洲投资公司的500万美元，经济上的危机得到了缓解，到了7月，阿里巴巴第一次实现了盈亏平衡，当年终于实现了盈利，这对阿里巴巴来说是一个具有划时代意义的转折点。

2003年7月10日，随着Amazon和eBay在国内的成功，一向只关注B2B领域的马云意识到C2C领域的巨大潜力，宣布阿里巴巴投资一亿元人民币用于打造C2C的淘宝网。为了解决支付问题以便于淘宝网的进一步做

大，10月18日，阿里巴巴在淘宝网开始推出“支付宝”服务，支付宝不但可以为淘宝网服务，而且可以为阿里巴巴服务，也可以为其他网站服务，由于支付宝成功地解决了网络支付的诚信问题，因此受到了淘宝网会员的热烈欢迎。到2004年12月30日，支付宝公司实现独立，成为阿里巴巴下属的独立公司。届时的阿里巴巴已经拥有了稳定增长的盈利模式，可以说这个阶段的阿里巴巴已经实现了在电子商务领域的顺利起飞。

3.领航阶段：2005~2012年

2005年8月11日，阿里巴巴以10亿美元的价格收购了雅虎中国的所有资产，包括雅虎的门户、雅虎的一搜、雅虎的IM与3721，以及雅虎在一拍网上的所有资产。同时，雅虎以10亿美元入股阿里巴巴的总部，占有阿里巴巴40%的股份和35%的投票权。此时阿里巴巴旗下已经有了阿里巴巴中国网站、阿里巴巴英文网站、淘宝网、支付宝公司、搜索门户、在线拍卖网站、中文上网服务公司以及雅虎中国门户等几大板块。随着百度、谷歌等搜索引擎的强势突起，阿里巴巴也决定进军搜索，然而将雅虎中国的门户网站改为搜索网站之后，不仅没有提高反而使其市场份额有所下降，于是2006年又将搜索网站重新改回门户网站，耗时一年多又重回原点，对于发展相对一直比较顺利的阿里巴巴而言是一个不小的打击。

2007年对阿里巴巴来说是值得纪念的一年，先后成立了阿里软件、网络广告交易平台阿里妈妈，并与中国建设银行及中国工商银行合作为中小企业提供商业贷款，成为其迈入金融领域的第一步。更为重要的是，11月16日，阿里巴巴旗下的B2B业务在香港联交所挂牌上市，融资规模达到近15亿美元，公司市值达到200亿美元，成为中国最大的互联网企业，阿里

巴巴至少有1000名员工成为了百万富翁，更有300名员工成为了千万富翁，刷新了中国互联网公司上市制造百万富翁数量的记录。

接下来的几年对阿里巴巴来说是稳定发展的时期，也是一步步引领电子商务潮流的时代。2008年8月，在淘宝网免费五年后，仅靠广告收入就实现了当月的盈亏平衡；9月，阿里妈妈与淘宝网合并，并成立了阿里巴巴集团研发院。2009年7月，阿里软件与阿里巴巴集团研发院合并，同年8月，口碑网注入淘宝，作为“大淘宝”战略的一部分，这一行为使淘宝网成为一站式电子商务服务提供商，能够为更多的电子商务用户提供服务。2009年9月，阿里云计算成立，这也是阿里巴巴集团成立10周年的纪念日。2010年3月，阿里巴巴集团宣布成立大淘宝战略执行委员会，其成员来自淘宝网、支付宝、阿里云计算和中国雅虎的高管，目的在于确保“大淘宝”战略的成功执行。11月，淘宝商城启动独立域名tmall.com，标志着阿里巴巴进入B2C领域的决心，也意味着阿里巴巴对于B2C网站的重视和发展的力度将进一步加强。两个月后，即2011年1月，阿里巴巴集团宣布将在中国打造一个仓储网络体系，并与合作伙伴携手大力投资中国物流业，这是阿里巴巴从信息流到资金流再到商品流的步步整合的战略体现，是阿里巴巴进一步发展和提高的标志性事件。同年6月，阿里巴巴集团将淘宝网分拆为三个独立的公司：淘宝网（taobao.com），淘宝商城（现改名为天猫商城）（tmall.com）和一淘（etao.com），以便于更精准和有效地服务客户。

2012年6月20日，阿里巴巴网络有限公司从香港联交所退市，结束其近五年的上市之旅，这是阿里巴巴进入平稳发展期后的一次大举动。阿里巴巴为退市所花费的代价是极高的，共付出了近190亿港元的资金来回购

股票，这么大的动作使人不得不关注，同时也感到疑惑，为什么花费这么大成本将其私有化退市呢？关于退市的原因，现在也只有猜测，阿里巴巴B2B私有化可能有三方面考虑：一是2008年金融危机爆发，阿里巴巴的B2B业务难免受到影响，在这种经济环境下，阿里巴巴认为公司价值被低估，退市后可以重新获得评估；二是B2B业务发展遇到了瓶颈，目前B2B的收入来源主要是付费会员，但是从阿里巴巴公司2011年的年报中可以看出，不论是国际还是国内的付费会员数量均有所减少，虽然跟最初相比仍然增长了很多，但是较前一年是明显下降了，在这种情况下，如果不对原有的B2B模式进行转型和改革，则难免在电子商务新形势下被淘汰出局，而在私有化后不必公开经营信息，便于在内部进行改革；三是阿里巴巴集团可能打通B2B、B2C、C2C平台，即打通从买家到生产厂家的全链条，以谋求未来整体上市。目前与阿里巴巴旗下淘宝网、天猫商城等相比，阿里巴巴网络有限公司作为B2B业务上市子公司与其他业务相距较远，难以整合。马云个人也表示过，认为电子商务的发展趋势是B2B、B2C、C2C的界限将不复存在，因此把B2B业务私有化，与现有其他业务进行整合也在情理之中。

退市后一个月，即2012年7月，阿里巴巴集团就宣布将现有子公司的业务升级为阿里国际业务、阿里小企业业务、淘宝网、天猫商城、聚划算、一淘和阿里云七个事业群，人称“七剑”。随后阿里巴巴集团对雅虎部分股份进行了回购，由阿里巴巴出资63亿美元和不超过8亿美元优先股从雅虎手中回购20%的股份，重建了与雅虎的关系。到11月，淘宝网和天猫平台当年的交易额突破人民币10000亿元，高于美国电子商务企业Amazon和eBay交易量的总和。至此，阿里巴巴集团完成了集团内事业部

的构建与重组，在国内互联网行业已成为毋庸置疑的领航者。

4.新时代阶段：2013年至今

截至2013年，阿里巴巴帝国已悄然形成，已然成为互联网行业的龙头老大，行业第一的地位已无法撼动。然而世界是千变万化的，要想保持第一的位置就必须站在时代前沿，不断摒弃逐渐没落的优势，建立新优势，这样才能不被超越、保持第一，这是进入新时代的阿里巴巴的首要任务，也是最重要的任务。

伴随着大数据时代的来临，从2013年1月开始，阿里云计算与万网合并为新的阿里云计算公司，并在1月10日宣布原七大事业群拆分为25个事业部，具体各事业部的发展由各个事业部的总裁负责，“淘宝”名字消失在25个事业部中。同时，阿里巴巴还启动了消费者驱动（customer to business，C2B）战略，推出大规模消费者定制平台——聚定制，这颠覆了以往由商家决定的消费方式，消费者可根据自己的喜好选择设计师和商品，量身定制属于自己的独一无二的商品。虽然这种消费方式目前在市场所占份额很小，但随着市场商品的极大丰富和人们追求个性、独特愿望的加强，阿里巴巴嗅出了定制式服务是未来的发展趋势，并开始进行探索。

随着微博互动平台的发展，人们逐渐开始意识到这种信息平台的力量和对未来人们生活方式可能产生的影响，作为互联网企业的领军者，阿里巴巴自然不能放过这种新发展，2013年4月29日，阿里巴巴以5.86亿美元换购新浪微博18%的股份，正式入股新浪微博。5月10日，这是对阿里巴巴来说具有特殊意义的日子，阿里巴巴的CEO马云正式宣布卸任，但留任董事会主席一职，由陆兆禧接任阿里巴巴CEO。当我们提到阿里巴巴的时

候首先想到的就是马云，他不仅是阿里巴巴的创始人之一，更是阿里巴巴的精神领导，有人说没有马云就没有阿里巴巴，而马云自己却说，没有了他却能继续前进，才是阿里巴巴最大的成功。

本章附录对阿里巴巴的成长历程进行了简要回顾，浓缩展现出阿里巴巴13年来在电子商务领域的风雨历程。

阿里巴巴的高绩效成长

阿里巴巴旗下B2B业务即阿里巴巴网络有限公司于2007年11月16日在香港联交所上市至2012年6月20日正式退市，期间营运及财务摘要分别如表5-1、表5-2所示。

据表5-1与图5-1、图5-2所示，可以看出，阿里巴巴旗下B2B业务自2007年11月16日上市到2012年6月退市，平台总注册用户数量，包括国际交易市场注册用户以及中国交易市场注册用户数量均保持高速增长趋势。总的企业商铺数量，包括国际交易市场企业商铺以及中国交易市场企业商铺数量也保持着高速增长，其中，中国交易市场的注册用户数量和企业商铺数量均高于国际交易市场。付费会员的数量从2007～2011年整体上也保持着高速增长趋势，虽然2011年的付费会员数量略低于2010年，但总体上的增长仍然是可观且显著的。另外，从表5-1里我们可以清楚地看到在阿里巴巴网络有限公司的注册会员总量上，不管是国内还是国外，免费会员的数量都要远远高于付费会员，这表明，阿里巴巴在国内和国际都具有很高的认可度，并且有很大一批潜在客户群体可能转变为付费会员，这些都是阿里巴巴B2B业务未来收益持续增长的潜力。

表5-1　阿里巴巴网络有限公司营运业绩　（金额单位：千万元）

	2007 年	变化（%）	2008 年	变化（%）	2009 年	变化（%）	2010 年	变化（%）	2011 年	变化（%）
营业收入	216.3	+59	300.1	+39	387.5	+29	555.7	+43	641.7	+15.5
注册用户	2 760.0	+40	3 807.5	+38	4 773.3	+25	6 180.1	+30	7 633.2	+23.5
国际交易市场注册用户	440.6	+41	791.5	+80	1 157.8	+46	1 802.5	+56	2 551.7	+41.6
中国交易市场注册用户	2 319.4	+39	3 016.1	+30	3 615.5	+20	4 377.6	+21	5081.5	+16.1
企业商铺	295.7	+43	461.4	+56	6 820.0	+48	854.5	+25	1 002.4	+17.3
国际交易市场企业商铺	69.8	+35	96.6	+38	140.0	+45	169.7	+21	223.5	+31.7
中国交易市场企业商铺	225.9	+45	364.8	+61	5 420.0	+49	684.8	+26	778.8	+13.7
付费会员	30.6	+39	43.2	+41	61.5	+42	80.9	+32	76.5	−5.4
Gold Supplier 会员	2.7	+47	4.3	+57						
中国 Gold Supplier 会员	2.7	+47	4.3	+57	9.6	+123	12.1	+26	9.9	−18.4
国际 Gold Supplier 会员					1.8	+10	1.0	−41	0.8	-27.6
国际诚信通会员	1.2	+12	1.6	+33						
中国诚信通会员	26.6	+40	37.3	+40	50.1	+34	67.7	+35	65.9	−2.8

资料来源：阿里巴巴网络有限公司年报（2007～2011年）。

表5-2　阿里巴巴网络有限公司财务摘要

（单位：千元）

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
营业收入总额	2 162 757	3 001 194	3 874 728	5 557 586	6 416 900
国际交易市场营业收入	1 547 695	1 883 966	2 406 804	3 238 243	3 752 616
中国交易市场营业收入	615 062	1 094 059	1 414 897	1 893 899	2 217 401
其他		26 102	53 027	425 444	446 877
毛利	1 882 644	2 603 476	3 340 290	4 626 570	5 156 915
营业利润	804 345	1 141 700	1 072 970	1 536 538	1 816 886
财务收支净额	345 099	239 207	140 941	176 398	319 118
除税前利润	1 149 444	1 364 820	1 176 419	1 706 457	2 136 734
所得税支出	181 649	210 317	163 393	236 445	427 896
本年利润	804 345	1 154 503	1 013 026	1 470 012	1 708 838

资料来源：阿里巴巴网络有限公司年报（2007～2011年）。

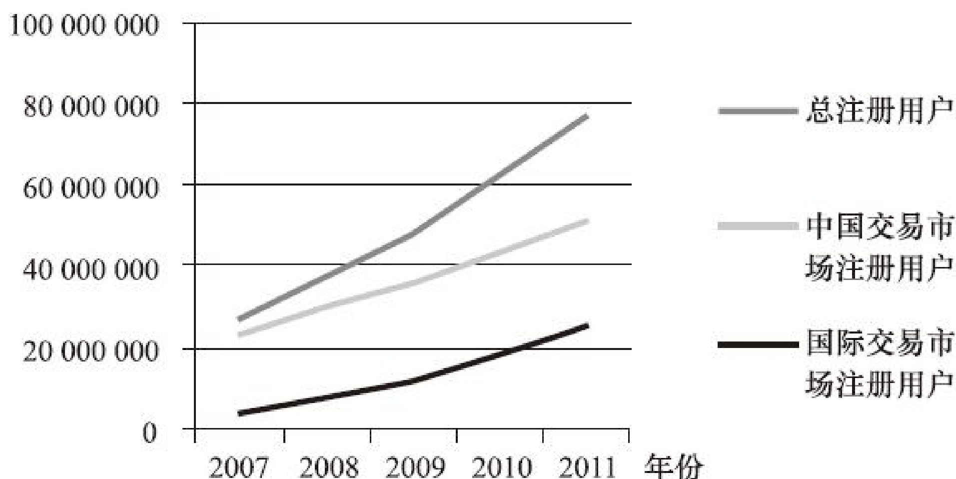


图5-1　注册用户数量变化

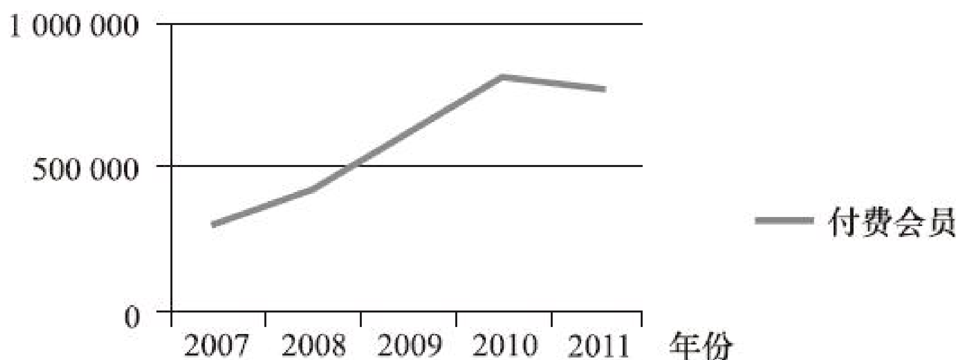


图5-2　付费会员数量变化

资料来源：本文作者整理。

从表5-2及图5-3、图5-4中可以看出，阿里巴巴网络有限公司的营业收入总额，包括国际交易市场营业收入以及中国交易市场营业收入均保持着高速增长趋势，其中国际交易市场营业收入显著高于中国交易市场营业收入。阿里巴巴的营业利润整体上也保持着增长趋势，尤其是2009年以后随

着阿里巴巴逐渐奠定了其电商领域龙头位置，进入稳定发展阶段，其B2B业务的营业收入总额和营业利润增长速度均明显加快。

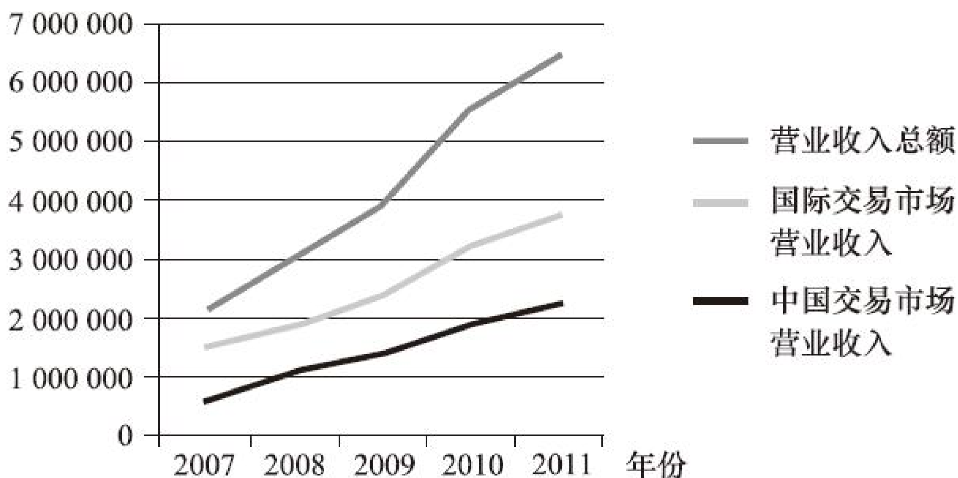


图5-3　阿里巴巴网络有限公司营业收入变化

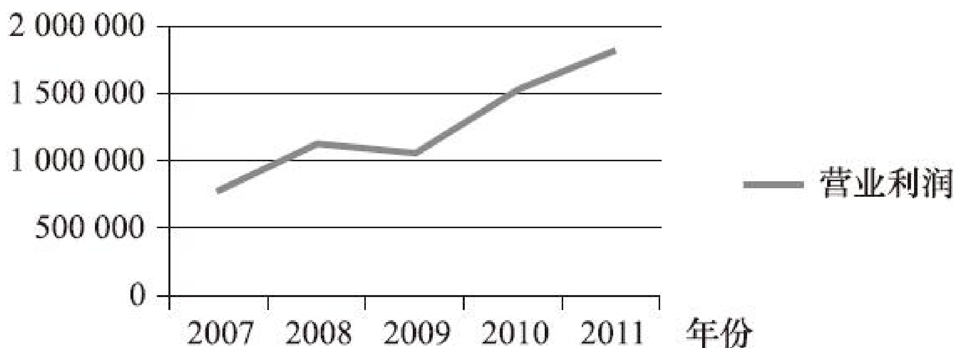


图5-4　阿里巴巴网络有限公司利润变化

资料来源：本文作者整理。

由于阿里巴巴只将其旗下B2B业务上市五年，而旗下淘宝网、天猫商城、支付宝等子公司均未上市，无法获取其完整的经营数据，但这些业务

的成功程度是毋庸置疑的。总的来说，经过13年多的发展，今天的阿里巴巴集团已经成长为有超过2.5万名员工的大型企业。阿里巴巴的B2B业务平台“Alibaba.com”，已经创造了7970万注册用户；阿里巴巴的C2C业务平台淘宝网，已经创造了超过3.7亿的注册用户，截至2012年6月，淘宝网拥有超过8亿条产品信息和超过5亿名注册用户，是全球浏览量最高的20个网站之一，2012年淘宝网总交易规模达到2788亿元，每月沉淀资金近200亿元，相当于十多家省级商业银行的规模。C2C网站淘宝网以超过90%的份额（按销售额计算）独占中国电商市场鳌头。此外，阿里巴巴旗下的天猫商城是浏览量最高的B2C零售网站，展示来自超过50000个商家、70000个国际和本地品牌，并设有多个专注不同行业的垂直商城，包括“电器城”“书城”“家装馆”“名鞋馆”及“美容馆”等，针对个别行业的特性提供相关的客户服务。天猫商城在2011年6月从淘宝网中分离出来成为专业的B2C平台，其单日的最高交易金额纪录接近10亿元人民币，2011年天猫商城交易额为1000亿元，同比增长3.5倍。支付宝是阿里巴巴在2004年首创的安全便捷的第三方支付平台，现在也已经有超过6.5亿的注册用户。伴随着阿里巴巴的高绩效成长，其已然成为中国电子商务领域的领航者。

阿里巴巴的价值观管理实践

阿里巴巴与其他企业一样，经历了价值观形成、内化以及驱动的成长过程。

价值观驱动型企业的诞生

1998~1999年，马云担任由中国对外经济贸易合作部下属中国国际电子商务中心成立的一家信息技术公司的负责人。当时马云和他的团队成员已经月薪过万，但是，马云却关注他们工作的真正价值。他并不认为把他们过去四年来积累的宝贵知识和经验继续用在这个项目上是有价值的，这并不符合他对互联网在中国有巨大应用前景的判断，因此，他决定放弃这样一份好工作并开始他梦想的新事业。

这是一个非常困难的决策，特别是对于那个由他的17个朋友组成的团队。1998年，马云带领他们从家乡来到北京，经过辛苦工作获得了高薪的回报，当他们刚刚步入正轨时，却又不得不面对新的选择，如果他们选择了新的事业，他们就不得不放弃高薪，以500元的月收入，回到杭州老家马云的家中办公。一边是利益，一边是梦想，不能兼得。最后，他们在经过五分钟的考虑后一致选择了后者，正是这种共同的价值观而不是利益驱动他们做出了决策。

离开北京之前，创业团队第一次来到长城，发誓要做一个真正由中国人创办的全球性的伟大企业，这个企业的使命就是要让天下没有难做的生意，阿里巴巴这一恒定的价值观也匹配了有效的非正式经济的理念。阿里

巴巴的顾客通常是小型和中型的供应者，阿里巴巴的战略包括了企业对企业、企业对用户、用户对用户以及其他与实现非正式经济事业相关的交易平台。

基本的价值观原则：约法三章

1999年9月10日，一群对企业未来有同样价值观的人结合起来组成了阿里巴巴。就组织的具体运作而言，阿里巴巴首先确定了“约法三章”（郑作时，2007），包括实践中工作的基本价值观原则，这些价值观的目的是为了确保所有的人员拥有统一的解决问题的方法以提高组织的效率，换句话说，是为了解决传统的组织效率低下的问题。这些价值观包含如何正确地对待矛盾、会议以及顾客的原则。

第一个价值观是解决矛盾的原则。马云及其伙伴制定了矛盾双方必须面对面解决矛盾的原则。一方面，所有员工矛盾必须要解决而非被忽视或者拖延，马云坚信办公室政治实际上是源于没有解决的矛盾的积累，忽视矛盾可能粉饰了组织，没有一个组织可以承受得起这一积累的巨大爆发，这就是为什么矛盾常常被认为是有害的，但是这第一个原则可以使矛盾变得有建设性；另一方面，矛盾必须坦诚地面对面解决，很多中国人会非常含蓄以至于不愿意直面矛盾并当面解决，这就是为什么矛盾被认为是难以解决的，因此，这一原则帮助人们改变了解决矛盾的不好习惯并且实现了矛盾的价值。

第二个价值观是开会的原则。所有的会议必须要有一个明确清晰的主题，必须只能让相关的人员参加，并且必须要有主题的成果，这一点的目的是为了提高会议的价值。会议是一个在所有组织中都非常频繁的活动，

但会议的本质却应当是一个解决问题的工具而非一种活动形式。因此，会议必须要有一个清晰的主题，否则就是对整个会议的浪费。参会者必须是少数的相关人员而非全体管理者或员工，一些企业喜欢众人参加的大会，但这对于不相关人员而言则是一种浪费。此外，即便会议有清晰的主题和相关人员，如果会议没有成果也毫无意义，而这也是许多组织的不良习惯。

第三个价值观是对待顾客的原则。马云等人达成了对待顾客的“简单、诚实、友好”的原则，这一原则后来逐渐演变成了“顾客第一”的价值观。这些阿里巴巴初创时期的价值观对构建未来价值观以及阿里巴巴的成长极具价值。

系统的组织价值观

自1999年创立以来，阿里巴巴取得了较好的发展，然而，2000年年底阿里巴巴遇到了成长的瓶颈，部分是由于外部互联网行业环境的萧条，即“互联网的冬天”，阿里巴巴在财务压力下无法负担起高额的人力成本。更重要的是，相比初期的18个人，阿里巴巴已经变得更大，拥有了数百员工，一些新员工没能对阿里巴巴的价值观有一个很好的认识。因此，阿里巴巴开始调整人力资源以获得合适的员工，阿里巴巴裁掉了那些与组织价值观不相符的员工，而最重要的举措是对首席运营官的甄选，首席运营官的任务是设计出系统的组织价值观。关明生，这个曾经在通用电气有过15年工作经验的职业经理人，成为了最佳人员，因为诸如通用电气等成功企业一直都是阿里巴巴学习的榜样。

在关明生的帮助下，阿里巴巴构建了系统的价值观，即“独孤九剑”：

群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重。同时，阿里巴巴发起了“整风运动”，这是从毛主席1942年“延安整风运动”学习而来，这一运动的目的是统一思想，如马云所说：“就像延安整风运动，首先要统一思想，什么是阿里巴巴的共同目标？要做80年持续发展的企业，成为世界十大网站，只要是商人都要用阿里巴巴。我们告诉员工，如果认为我们是疯子请你离开，如果你专等上市请你离开。我们要做80年的企业。”（孙燕君，2008）此外，阿里巴巴还发起了一个名为“百年大计”的销售培训，培训最重要的内容不是销售技能本身而是组织的价值观。所有的管理者都变成了培训师，关明生负责讲授价值观，彭蕾负责讲述阿里巴巴的历史，孙鹏宇和李旭辉的任务是讲授营销技术，而马云则会告诉每一个员工，销售员只有一个使命，就是帮助顾客成功，这是阿里巴巴最重要的价值观。阿里巴巴的逻辑非常清晰：先构建价值观，再构建销售团队。总之，“整风运动”和“百年大计”都是可以强化系统设计的新价值观的有效教育工具。

员工的价值观考核

1.阿里巴巴的考核体制

“整风运动”和“百年大计”之后，阿里巴巴经历了高速成长并很快成为一家在2003年拥有数千员工的大公司，尽管价值观的培训曾经是一种有效的措施，但此时已经不够了。阿里巴巴开始了一项新的方法来进行价值观管理，这一方法被称作价值观考核，这与那些仅仅聚焦于关键业绩指标的一般公司的考核体制非常不同。图5-5中两个基本的考核维度将考核内容分成了四个象限，一个维度是传统的业绩因素。另外一个是创新的价值观

因素。一个有高业绩的人在一般的企业里会有很好的评价，但是，在阿里巴巴还不够，如果价值观得分是低的，也不会是一个胜任工作的人，这类落在第一象限的员工被比喻为“野狗”。相反，有的人可能在价值观上获得高分，但如果不能取得高业绩也不合格，会被称作“小白兔”，落在第三象限中。只有第二象限的员工是被鼓励的，被称作“阿里人”，价值观得分和业绩都很高，因此，第一象限和第三象限的人应当自我调整以成为“阿里人”。当然，没有公司会要第四象限中价值观和业绩都低的人。马云欣赏中国的太极哲学，其由阴阳两面构成，阿里巴巴考核机制的原理正是基于这种哲学，如同马云所说的，价值观对于业绩的功能就像是道德相对于法律的作用一样（刘铮铮，2009）。

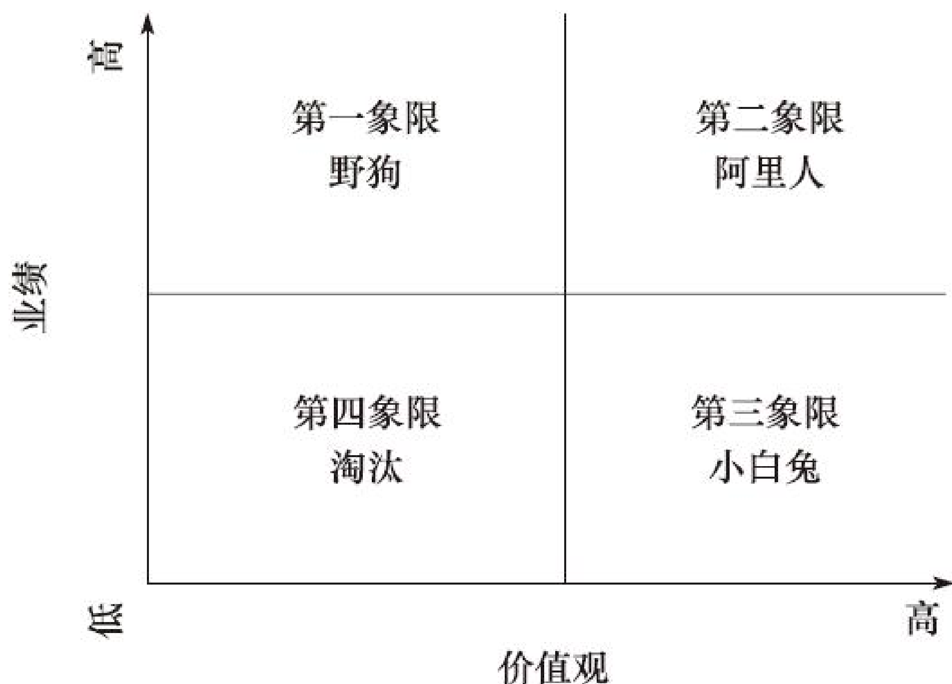


图5-5　阿里巴巴考核模型

2.价值观考核的原因

阿里巴巴人力资源总监彭蕾从三个方面对此做出了解释（张春燕，2009）：第一，阿里巴巴的大多数员工是中国的年轻人，他们需要额外的功课以弥补中国传统应试教育的缺陷。在应试教育下，他们完全没有机会学习如何与他人交往，结果是多数年轻人都善于创造成绩但难以很快自我调整以适应团队和社会。多数公司的年轻人不懂得如何与他人沟通，这在西方的公司里就比较少见，因为西方的教育可能相对自由，培育出来的年轻人会懂得如何尊重、倾听和与他人合作。因此，价值观考核的目的就是要教会年轻人如何更好地与他人相处。第二，阿里巴巴员工的数量每年都在成倍增长，阿里巴巴发展速度太快以及新员工价值观如此的多元化以至于阿里巴巴的核心价值观将会被冲垮，如果不对价值观进行考核的话，即便那些持有相反价值观的员工能够获得高业绩，成果也仅仅是短暂的昙花一现。第三，阿里巴巴对阿里巴巴价值观本身的意义有信心，如果员工能够按照阿里巴巴的价值观进行思考和行动，那么从长远来看，他们本人将会非常受益。

3.阿里巴巴价值观考核的内容和方法

如表5-3所示，考核的核心价值观被称作“六脉神剑”，由各自包含五个项目的六大方面构成。考核的方法是“通关制”，对于每一个由五个项目构成的方面，如果一个人的第一个项目没有做到，那么即便他的其他项目都做到了，也没有任何作用（张春燕，2009）。以顾客第一为例，第一个项目是“尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象”，这是一个基本的项目，最后一个项目是“具有超前服务意识，防患于未然”，一个人可能由于天资聪

明及交易技巧能够在这一点上表现很好，但是，如果他非常傲慢并且不会尊重别人，那么他在这一方面的得分仍然是零分。采用“通关制”的原因是由各个项目的递进逻辑决定的。以第五个方面“激情”为例，第一个项目是“喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化”，很难想象一个对工作没有热爱的人可以持续做得很好，第四项是“始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队”，如果一个人不能对其工作表现出激情和热爱，这一项目也是不可能的。

表5-3　阿里巴巴的核心价值观指标

六脉神剑		项目	
理念	解释	描述	分值

六脉神剑		项目	
理念	解释	描述	分值
顾客第一	顾客是衣食父母	尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象	1
		微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为顾客解决问题	2
		与顾客交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿	3
		站在顾客的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到顾客和公司都满意	4
		具有超前服务意识，防患于未然	5
团队合作	共享共担，以小我完成大我	积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作	1
		决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持	2
		积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难	3
		善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则	4
		有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围	5
拥抱变化	突破自我，迎接变化	适应公司的日常变化，不抱怨	1
		面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合	2
		对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事	3
		在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路	4
		创造变化，并带来绩效突破性地提高	5
诚信	诚实正直，信守承诺	诚实正直，表里如一	1
		通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，直言不讳	2
		不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导，对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”	3
		勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正	4
		对损害公司利益的不诚信行为正确有效地制止	5
激情	永不言弃，乐观向上	喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化	1
		热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失	2
		以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩	3
		始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队	4
		不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求	5

（续）

六脉神剑		项目	
理念	解释	描述	分值
敬业	用专业的态度和平常的心态做非凡的事情	今天的事不推到明天，上班时间只做与工作有关的事情	1
		遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成的重复错误	2
		持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向	3
		能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事	4
		遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作成果	5

具体而言，考核周期及程序为：每季度考核一次，其中价值观考核部分占员工综合考评分的50%；员工先按照30条价值考核细则进行自评，再由部门主管进行评价；部门主管将员工自评分与被评分进行对照，与员工进行绩效面谈，肯定好的工作表现，指出不足，指明改进方向。考核说明有五点：员工自评或主管考评必须以事实为依据，说明具体的实例；如果不能达到1分的标准，允许以0分表示；只有达到较低分数的标准之后，才能得到更高的分数，必须对价值观表达从低到高逐项判断；小数点后可以出现0.5分；如果被评估员工某项分数为0分、0.5分或者达到4分（含）以上，经理必须注明事由。每个方面的总分是5分，及格线为3分，评分结果有四个等级，27~30分为优秀，23~26分为良好，19~22分为合格，0~18分为不合格。对于价值观评分的结果，价值观得分在合格及以上等级者，不影响综合评分数，但要指出价值观改进方向；价值观得分为不合格者，无资格参与绩效评定，奖金全额扣除；任意一项价值观得分在1分以下，无资格参与绩效评定，奖金全额扣除。

4.闻味官

闻味官是阿里巴巴的创新设计，用来考察求职者的价值观并选择出与

阿里巴巴价值观相匹配的新员工（林颖颖，2009）。如阿里巴巴的两个考核维度所示，尽管阿里巴巴需要那些有能力胜任各种工作的人才，但是在选择测试中能力也仅仅是一种必要但不是决定的因素。2009年，在阿里巴巴成立10周年之际，阿里巴巴在全国展开了一次大规模招聘，这次招聘的不同之处在于闻味官的介入并且在面试过程中权力巨大。

闻味官通常是在阿里巴巴工作超过五年并且深知深信阿里巴巴价值观的资深员工，这些官员负责通过仔细观察应聘者的言行来嗅出应聘者的价值观，并且根据他们的经验来选出那些价值观与阿里巴巴最为相符的应聘者。例如，阿里巴巴是一家非常强调梦想和使命的公司，因此，当面试人员不厌其烦地告诉求职者阿里巴巴的价值观时，闻味官会观察求职者的表情、态度以及行为，那些表现出较低的兴趣并且聚焦于工作收入的求职者将毫无疑问地被淘汰。此外，阿里巴巴也是一个鼓励合作的公司，并且是一个将组织目标看得比个人利益更加重要的公司，因此，闻味官可能去闻求职者的自我感觉，很多求职者会因为太自我为中心而不能被选中，有些求职者声称他们非常热爱阿里巴巴，但他们却无法具体说出热爱哪一方面，这些人也同样会被淘汰，因为他们不诚信，而这与阿里巴巴的核心价值观是相违背的。总之，不论求职者是否有很强的能力，在招聘过程中闻味官拥有一票否决权，闻味官的面试已经成为阿里巴巴价值观考核的重要方面。

价值观的发展

从“约法三章”到“六脉神剑”，阿里巴巴的价值观并非一成不变。1999年阿里巴巴创立的时候，阿里巴巴确定了“约法三章”作为所有员工的基本

原则；2001年当阿里巴巴两岁的时候，阿里巴巴努力确定了“独孤九剑”作为阿里巴巴的价值观；2004年当阿里巴巴五岁的时候，阿里巴巴正式将“六脉神剑”作为阿里巴巴的核心价值观，这也成为考核全体员工的内容。在这一发展过程中，阿里巴巴的价值观越加清晰和具体。

（1）寿命愿景从80年到102年。阿里巴巴曾经邀请教授到阿里巴巴进行了一项实验。所有的管理者被分成三组：第一组要求在15分钟内找出手表的15个近义词，10分钟后，这一组刚好完成了15个；第二组要求在15分钟内找出尽可能多的近义词，结果这一组找出了7个；第三组被告知他们要找出35个否则他们就失败了，并且35个只是及格线，这种高要求驱使第三组在同样的时间内找出了39个词。因此，阿里巴巴意识到了有挑战性的具体目标的价值。就寿命愿景而言，阿里巴巴在1999年开始时确定要成为80年的组织，2004年，阿里巴巴已经成为中国的一家成功公司，在其成立五周年之际，阿里巴巴又提出了新的更高的要求，将目标定为至少102年。这是阿里巴巴的新价值观：一个真正伟大的组织应该能够跨越三个世纪。阿里巴巴成立于1999年，因此102年成为阿里巴巴梦想成为的一个伟大组织的基本标准。

（2）新商业文明。2009年9月10日，在阿里巴巴成立10周年庆典之上，阿里巴巴宣布在下一个10年阿里巴巴将不遗余力地构建新商业文明。马云表述了新商业文明的价值观：“我们有一个梦想，就是10年以后，商人再也不是一种唯利是图的象征，而是成为促进社会发展的主导力量，我们用互联网、电子商务培养出来的商人（也就是网商），他们视野开阔、信守诚信，有分享意识，有勇气、有能力承担责任。”这种价值观的具体指标是：阿里巴巴将会创造1000万家小企业的电子商务平台，要为全世界

创造一亿个就业机会，要为全世界10亿人提供消费的平台，通过1000万企业的平台，让所有的小企业可以通过技术、通过互联网、通过电子商务，跟任何大型企业进行竞争，希望阿里巴巴的消费者，能够享受真正物廉价美的产品，更希望在阿里巴巴的服务面前，让任何一个老太太，不要因为少交了60元电费而去银行门口排队，利用阿里巴巴的服务，让她们与工商银行的董事长享受一样的权利。

（3）坚持核心价值观。尽管阿里巴巴的价值观在过去多年获得了发展，但有些价值观是一直在坚持的，即阿里巴巴的使命，“让天下没有难做的生意”，以及阿里巴巴的永恒原则，“顾客第一，员工第二，股东第三”。

价值观的内外一致

基于阿里巴巴的内部建设，阿里巴巴成立的前10年发展较为顺利，取得了非常显著的绩效。但这种顺利也掩饰了一些问题，乍一看来，这种内部建设的成效直接推动了企业的成长，然而2011年阿里巴巴的两个重要事件则暴露出了一个很重要的问题：内部建设还无法直接推动外部产生绩效，必须借助于价值观的外部认同，即价值观的内部一致性和外部一致性共同推动绩效的产生。

1.外部事件一：阿里巴巴欺诈门

2011年2月21日，阿里巴巴B2B公司发布了一则公告：阿里巴巴已确定了1219名及1107名分别在2009年及2010年签约的中国供应商涉及诈骗全球买家。这些供应商分别占2009年12月31日及2010年12月31日金牌供

应商会员总数约1.1%及0.8%。近100名销售人员及部分主管和销售经理需要对其故意或疏忽地容许这些供应商规避该公司的认证措施及在国际交易市场上有组织地建立进行诈骗负直接责任。

价值观对外部成员的影响。作为将诚信视作核心价值观的一家企业，欺诈门事件给阿里巴巴带来了“信任”危机。面对这一事件，马云延续了阿里巴巴内部教育的方式，但要在根本上解决这一问题，必须通过价值观对外部成员的影响来解决。为了获得这种外部认同，证明阿里巴巴的价值观“顾客第一”，阿里巴巴将相关商户店铺全部关闭，拿出170万美元对2249名来自全球的受害者进行赔偿，为了向外界证明阿里巴巴“顾客第一”的价值观承诺，CEO卫哲离职。

如同阿里巴巴攻关总监陶然所说：“都知道阿里巴巴最讲价值观，但很多人都以为嘴上说说或弄成文化墙给别人看。这次0.8%欺诈账户的事，比例很小，可能有的公司就瞒下了，我们毫不避讳，自己把胸膛扒开把伤口给人看，CEO都因此辞职了。这下知道价值观是动真格了吧。成功的人和公司，一共同的特质就是坚持有梦想，话很简单做到不容易。”（李瀛寰，2011）

阿里巴巴的这种行为也获得了外部的一些好评。如巨人集团总裁史玉柱表示，“深感阿里巴巴真正敢于承担个人责任，阿里巴巴的成功绝非偶然。如此重大人事变动，设想下，如果换我坐在马云椅子上，说不准会缺乏魄力而破坏公司规则。”中泽嘉盟投资有限公司董事长、UT斯达康创始人吴鹰也表示，“我认为不必去计较真相如何，为这个理由发出这个信号就是一个有影响有社会责任的公司应该做的事，应该为之叫好，鼓

励！”面对外部危机事件，阿里巴巴非但没有妥协自己的价值观，反而做出了更加坚持的回应，事实上，通过价值观的外部认同管理，如同强生面对“泰诺危机”的处理，阿里巴巴在一定程度上将这一危机事件转化成为了利于自身发展的机会。作为对比，三鹿集团之所以最终破产也正是因为三鹿在出现问题之后，其在价值观上并没有真正对外部成员产生积极的影响。

2.外部事件二：淘宝商城风波

2011年10月11日晚上9点半左右，7000人狂点商城店铺单品，把大店商品拍下后，全部打0～3分，然后申请退款，造成欧莎、韩都衣舍等网站一度被迫下架全部产品。截至2011年10月12日02时，欧莎近30天退款总次数已达19420次，韩都衣舍达13985次，七格格达4695次。2011年10月12日上午11时，继前晚聚众围攻了淘宝商城七家大店铺后，反淘宝联盟将矛头指向了淘宝直通车。淘宝女装品牌七格格的直通车推广全部下架。同时，反淘人群聚集的YY频道在线人数已经突破12000人。2011年10月12下午1点半，反淘宝联盟人数突破两万。10月12日，部分淘宝商城卖家在杭州淘宝总部下拉起横幅，表示对淘宝提价政策的反对。淘宝商城公布的数据显示，截至10月15日晚，已有包括韩都衣舍、欧莎、卓欧、喜芙、千姿百袋等112家无辜的淘宝商城商户遭受攻击，被恶意购买的商品笔数为7230笔，金额总数达9454万元。

价值观对外部成员的影响。淘宝商城所掀起的风波比欺诈门事件更巨大，面对这一事件，阿里巴巴仍然是以实践“顾客第一”的价值观承诺来对外部产生影响。阿里巴巴采取了两个重要行动：一是还原真相，二是对于

顾客价值的再次高度关注。

淘宝商城总监乔峰表示，“实际上，淘宝商城目前所有的商户数只有5万，在YY群中闹事的人中，真正的淘宝商城商户仅占很少一部分，加上淘宝网的卖家也不足1000名，更多的是围观看热闹的。这次参与攻击的人总数为5599人，占聚众人群的11%，其中，职业差评师、炒作信用者以及别有用意者占了相当比例，绝大多数人都不是真实的淘宝卖家，根本没有在淘宝上开店。”（马斌，2011）

与许多还原真相的企业的目的不同，一些企业调查真相是为了推卸自身的责任，但阿里巴巴的调查则不同，尽管还原了真相。阿里巴巴或许本该承担的责任远没有舆论所言之大，但为了向外部承诺自己的价值观，阿里巴巴不惜以极大的代价毅然承担起了这些责任，为了顾客的利益，斥资18亿元，出台五项措施，包括：①对于淘宝商城的老商户，如果其店铺的客户满意度排名不在后10%（消费者满意评分“DSR”不低于4.6分），新规执行点延后至明年9月30日，但新加入淘宝商城的商户仍然从明年1月1日起执行新规；②商户在2012年内可以按照新规则的一半缴纳保证金，淘宝商城将拿出10亿人民币支持商户，为其补足一半的保证金，并全部放入消费者保障基金，保证金由第三方监管；③考虑到部分商户的资金压力，淘宝商城将拿出5亿元作为现金担保，为符合条件的小商户向银行和第三方金融机构申请贷款提供担保支持；④淘宝商城在原有预算的基础上增加3亿元投入，用于市场推广和技术服务平台的改善，加大对商城商户的支持，帮助它们提升品牌，带来更高的人气和效益；⑤对于不与淘宝商城续约或者达不到标准的商户，淘宝商城提供技术帮助，将其商店（B店）转为淘宝网店铺（C店），信用及交易记录均在C店中予以保留。

回归零点。2012年6月6日，阿里巴巴宣布B2B上市公司于6月8日停止交易，6月20日正式退出香港联交所。这一行动被一些外界媒体认为是阿里巴巴要聚焦淘宝和整体上市，与其如此认为，不如将此行动看作阿里巴巴对自身和价值观的一种回归零点。如同马云早期所言，上市本来就不是阿里巴巴的目的，阿里巴巴要做的是践行价值观，实现让天下没有难做的生意的使命。回归零点，自身是否依然为了解决社会问题和贡献顾客价值而存在，组织内部是否在成长的过程中坚持了对价值观的管理，同时，组织的价值观是否可以对外部成员产生积极影响，这一系列的承诺和行为将决定组织是否可以获得持续的绩效。

阿里巴巴管理实践的价值贡献

阿里巴巴从成立之初便尤其重视企业价值观的建立，并通过其特有的价值观管理驱动企业的成长，成功解决了现代企业中个人与组织难以契合的难题，这一管理实践过程，不仅塑造了阿里巴巴这个伟大的企业，更为现代企业的价值观管理创造了独特的理论贡献和实践指导价值。

价值观管理的“和、变、用”思维

阿里巴巴作为电子商务领域的领军企业，从1999年创立至今，其价值观管理实践过程中蕴含的管理思想可概括为：合胆同心、合作共赢，顺势而为、拥抱变化，立足现实、学以致用。

1.“和、变、用”交融共生的价值观管理

人们普遍认可的价值观是指个人、群体及民族国家既有的，包括对自然和社会中各种事物和行为进行选择、判断和评价的观念系统；外延涵盖了政治、经济、科学、技术、管理、文化、教育等各个领域的价值理念（周晓庄，2008）。具体来说，企业的价值观就是企业内部所有员工在进行行为决策和判断评价时共同遵守的理念及行为标准。阿里巴巴的高速发展，稳居国内电商企业龙头位置，与阿里巴巴创造并长期坚持的价值观管理密不可分（见图5-6）。

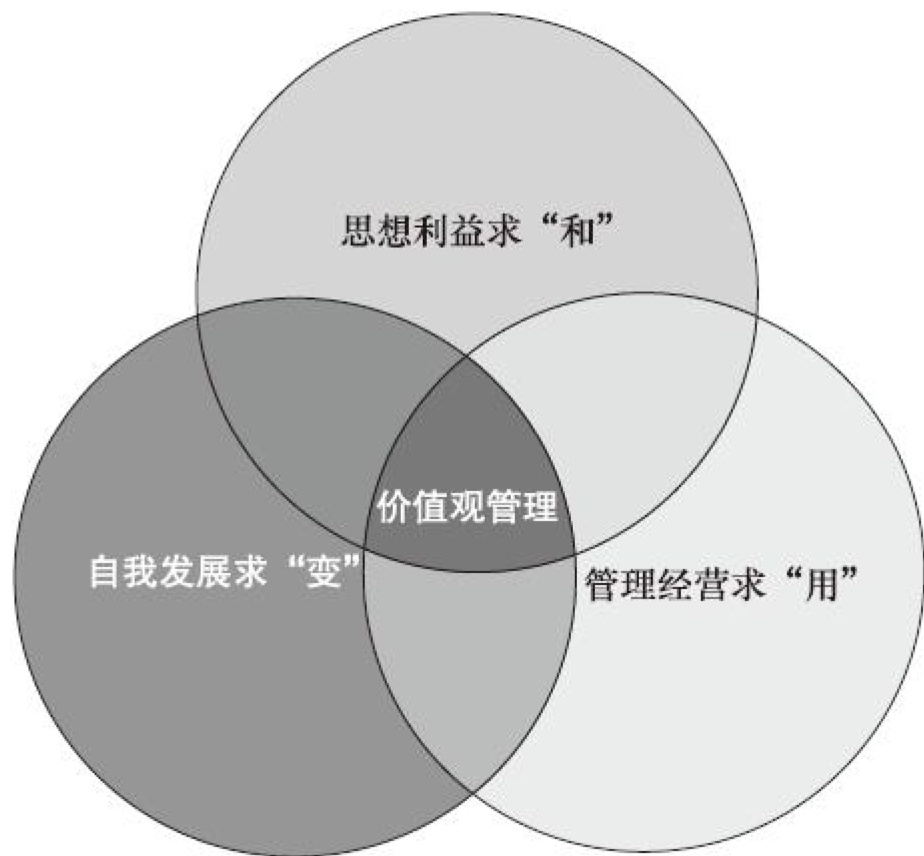


图5-6　阿里巴巴价值观管理理念提炼

阿里巴巴经营管理理念的核心就是“和、变、用”交叉融合的价值观管理模式。马云认为，这是阿里巴巴企业管理的根本所在。在知识型员工和受过高等教育的员工数量急速增长的今天，对任何组织而言，员工的个人价值观与集体价值观都已经成为必须关注的因素，而这两者之间能否契合又成为重中之重。“价值观管理”作为一种管理理念和实践逐渐成为可持续、富有竞争力以及更加人性化的文化的主要驱动力。这是一种战略领导工具，不同于以往的指令管理和目标管理，价值观管理可以帮助组织通过

关注员工来挖掘未来市场潜力，引导组织发展与壮大，一步步走向成功。因而，任何企业管理者都必须构建符合企业发展要求的价值观，并时刻关注员工价值观和企业价值观的一致性，通过价值观的管理实现对员工和企业的有效管理。

阿里巴巴价值观管理的核心理念具体是指思想利益求“和”、自我发展求“变”、管理经营求“用”，这是阿里巴巴价值观管理实践的基本原则。思想利益求“和”指的是所有员工包括从一线的销售人员到公司高层领导，都要在思想上贴近并认同阿里巴巴的价值观，达成一致目标，为实现组织共同目标互帮互助；同时，在企业所得利益分配上实现共赢，重视普通员工的利益，分享成果，不让“雷锋”吃亏。自我发展求“变”指的是在企业发展过程中既不拘泥于既得利益也不停留于固有模式，而是学会拥抱变化，时刻居安思危，主动创新寻求变化以保持行业领先地位。管理经营求“用”指的是企业在管理和经营的过程中，不论是管理员工还是经营业务，都坚持有用、适用和实用的原则，摒弃不合时宜的虚空的东西，一切从实际出发，以顾客利益为中心。

阿里巴巴价值观管理的实践就是思想利益求“和”、自我发展求“变”、管理经营求“用”，三者交叉共生的结果。“和、变、用”是中国本土管理思想的重要元素，三者交叉共生，缺一不可，共同塑造了阿里巴巴的价值观管理理念。阿里巴巴的价值观是一个完整的理念系统：成员思想行为上求“和”，企业自身发展上求“变”，企业管理和经营方式上求“用”，最后企业利益分配上要求“利和”。其实践过程对应的是一个完整的行为系统：通过员工培训和价值观考核，甚至在面试之初引入闻味官，以确保员工的理念和行为符合企业的基本价值观；企业在发展过程中，不断进行创新，调

整经营方向，主动接受并挖掘新事物，寻求突破点，以确保企业能够在变化莫测的互联网世界中独领风骚；在企业管理过程中，立足现实，根据实际情况相应调整价值观管理方法，从面对面解决问题到培训再到考核，确保企业管理方法适用于现实情况；在企业经营过程中，尊重顾客，长期坚持顾客第一，所有行为和处事方法都以实现客户价值为目标；在利益分配上，高层领导不独享，坚持企业利益共享，提倡成员间分享成果的同时，不让任何一位共享者吃亏。阿里巴巴在进行价值观管理的过程中，坚持从理念到行为，由理念指导行为，再由行为强化理念，两个系统彼此促进、共同发展，一起构成阿里巴巴价值观管理的整体框架。

2.合胆同心、合作共赢的“和”管理

在阿里巴巴的价值观管理过程中，尤其注重“和”的重要性。中国人凡事都喜欢讲究一个“和”字，“家和万事兴”“和气生财”更是为每一位中国人津津乐道。“和”的理念更是融会贯通在阿里巴巴的成长过程中。

在企业管理思想方面，阿里巴巴坚持“合胆同心”原则，这是阿里巴巴最重要的管理价值观，既是阿里巴巴价值观体系的基石也是目标。虽然这几个字没有出现在阿里巴巴价值观里面，但这一思想却贯穿整个阿里巴巴的价值观体系。阿里巴巴创立之初就明确提出的要面对面解决矛盾的观念，意在使全体人员达成“合胆同心”之势，既然无法避免矛盾那就让矛盾变得有建设性，由不同出发最终达成统一。从最初的“约法三章”要求做到面对面解决矛盾，到2001年提出的“独孤九剑”将这一价值理念延伸为“简易”的原则，再到2004年进一步提炼为“六脉神剑”，虽然阿里巴巴的价值观随着企业的成长在不断发展变化，但“和”的思想却从未改变，尽管披上

了不同的外衣，但这一管理思想一直在阿里巴巴内部践行着。阿里巴巴允许员工有自己的意见和想法，在决策前可以尽情表达自己的意见，阿里巴巴也要求团队中的每一位员工充分参与团队讨论，但是一旦决定后，不管这一决策结果与个人初衷是否一致，所有团队成员都必须无条件地服从并执行。这一管理思想和方法在阿里巴巴被所有人都认可并接受，目的就在于让所有阿里人都众志成城，朝着同一目标前进。另外，不管是“整风运动”还是“百年大计”行动，其宗旨还是在于宣扬价值观，让所有员工都接受并认可这一公司价值观，旨在达成上下一心，让所有阿里人齐心共进为实现共同的目标而奋斗。后期的价值观考核、闻味官的设立等，目标依然在于尽可能地保证所有阿里人认可公司的价值观，实现“合胆同心”，因为阿里巴巴深信只有所有阿里人都团结一心、目标一致，阿里巴巴才会越走越远，而无休止的内部斗争和一盘散沙的员工对企业发展不仅毫无益处，更会阻碍阿里巴巴的成长。

在企业利益规划和员工管理方面，阿里巴巴在组织内部建立起“合作共赢”的管理分配原则，这是阿里巴巴贯穿始终、永不改变的原则。如果说“合胆同心”是所有企业的目标，那么“合作共赢”就是阿里巴巴最具特色的管理思想，这一共赢思想贯穿在阿里巴巴的整个发展过程中。作为阿里巴巴核心价值观的“六脉神剑”中明确提出员工考核里很重要的一项就是“团队合作”，要求员工做到共享共担，积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作；积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难；善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则等（陈春花，2013）。阿里巴巴始终要求员工把合作当前提，因为阿里巴巴明白只

有合作才能创造出最好的结果，个人英雄主义在现代企业管理中已无法立足，要想最大限度地创造价值必须团结一切能团结起来的人，一定要学会合作、互相贡献，而合作最终以实现共赢为目标，也即是“利和”。马云坚信是组织环境决定了这种奉献的存在（朱甫，2008），换句话说，这是组织的责任而非员工的责任，只有当不让“雷锋”吃亏时，组织才能创造出真正的“雷锋精神”。虽然很多企业在成功之后也会跟员工分享成果，但是力度和覆盖范围远远低于阿里巴巴，作为阿里巴巴的创始人，马云只占了5%的股份，这在IT同行内是最低的，他个人的财富也远远低于同期其他IT企业的领袖。2007年11月6日，阿里巴巴在中国香港上市，创造的百万富翁空前之多，招股说明书披露，当时有4900名员工持股，平均每名员工有9.05万股，以11港元的招股中间价计算，每人通过IPO获得的财富正好是100万港币。阿里巴巴上市造就的千万富翁也有千人之多，当年跟随马云创业的每人只有500元收入的员工更是得到了超乎想象的回报，这正是阿里巴巴坚持“合作共赢”价值观的结果。在马云的观念里，要想使员工全心全意践行组织价值观，为实现组织目标努力奋斗，那就绝对不能让他们吃亏。

阿里巴巴作为国内领先企业的代表，尤其是作为价值观驱动型企业的典范，“和”的管理思想自始至终贯穿于整个管理实践当中，我们从阿里巴巴整个发展历程中也能感受到“和”作为中华民族的传统思想对现代企业管理的重要意义，这也是阿里巴巴自身管理实践经历为我们提供的宝贵经验。

3.顺势而为、拥抱变化的“变”管理

拥抱变化也是阿里巴巴最为重要的信条之一。马云说："创造条件、拥抱变化是我自己的理想，我个人理解这么多年来阿里巴巴最独特的一点就是拥抱变化。人，特别是既得利益者一定是害怕变化的，其实，很多人只是在适应变化，但是，阿里巴巴'拥抱变化'。拥抱变化是一种境界，是一种创新……'拥抱变化'的学问非常深，因为它是创新的体现，也是一个危机感的体现。"（老范行军，2013）这是马云对待变化的态度，也是阿里巴巴对待变化的态度。

（1）阿里巴巴用"拥抱变化"的态度，在企业发展过程中不沉溺于既得利益，时刻保持危机感，坚持创新，走在电商领域的前端，努力"自变"。

首先，在使用阿里巴巴的价值观决定企业发展方向的过程中时刻体现出"拥抱变化"的思想。沉溺于现有优势是许多组织容易犯的致命错误，诺基亚和柯达就是由于在现有优势里沾沾自喜，不屑也不愿改变，才导致了不可挽回的失败，被时代所遗弃。阿里巴巴成立之初，本来只看好也只准备进入B2B领域，并不看好C2C，因为马云认为C2C不可能具有B2B那么大规模的交易量。随着Amazon和eBay在国内的成功，以及阿里巴巴在B2B领域地位的稳定，马云的思想开始发生变化，2003年宣布投资一亿人民币打造C2C的淘宝网，成功击败了Amazon和eBay。由于当时个人网上支付因个体信用问题而得不到解决，严重阻碍了C2C的交易规模，阿里巴巴推出的支付宝一举解决了这个问题，不仅应用于淘宝网还能在其他领域平台上使用，受到了广大客户的热烈欢迎。淘宝网尤其是支付宝的开通正是阿里巴巴具有危机感、坚持创新的表现，也由此奠定了阿里巴巴在国内电商领域老大的位置。阿里巴巴的"自变"并没有因为既得利益而终止，对一个

企业来说，要想在行业内始终保持领先的地位，就必须不断创新，时刻保持危机感，阿里巴巴正是如此。在成为行业龙头之后，阿里巴巴先后成立阿里软件，进军商用软件领域，继而成立阿里云、打造仓储网络体系、建立消费者定制平台甚至入股新兴起的微博领域，每一步阿里巴巴都是看到了未来的技术和市场方向，因而走在了时代的最前端。在其他企业还在现有领域内拼杀的时候，阿里巴巴已经开始考虑未来发展趋势并着手实施“将来”的计划，正是由于将“拥抱变化”的思想贯穿于整个企业发展过程中，才使得阿里巴巴时刻保持这种居安思危的状态，进而坚持创新，努力“自变”，这才有了现如今一直走在行业前端的阿里巴巴。

其次，没有永恒的经典，创造阿里巴巴神话的价值观本身也随着阿里巴巴的发展而不断发展变化。随着时代的发展，价值观的适用性也在不断地被挑战，如战争年代社会需要个人英雄主义而和平时期社会更加需要懂得团结合作就是典型的代表。企业的价值观同样受到企业不同时期发展需求的挑战，作为指导企业发展的思想，企业价值观尤其需要时刻考虑是否还适应企业的发展要求。从创立之初至今，阿里巴巴的价值观随着公司的发展也在不断地发展完善。虽然公司核心价值观仍然是让天下没有难做的生意，意在解决社会问题和贡献顾客价值，但是具体内容早已经过了多次洗礼。成立之初的“约法三章”对于18个人的创业团队来说已经足够；随着企业变得更大，阿里巴巴觉得“约法三章”已经无法应对公司规模、无法有效实施时，系统的价值观“独孤九剑”应运而生，与之相伴相生的是“整风运动”等价值观培训，以确保公司的价值观能够被员工所接收和贯彻；当阿里巴巴进一步成长之后，仅有培训已无法保证价值观的贯彻了，价值观考核之“六脉神剑”出炉，甚至引入闻味官，在选拔员工时就融入价值观的审

查，以保证入选的员工尽可能地拥有与阿里巴巴相似的价值观。从“约法三章”到“六脉神剑”，阿里巴巴的价值观顺应企业的发展而不断发展变化，在这一发展过程中，阿里巴巴的价值观越加清晰和具体，同时也更符合企业发展需要。试想，如果阿里巴巴坚持最初的“约法三章”不肯与时俱进，那么也许就没有今天的价值观驱动型企业，也就没有所谓的价值观管理的学习典范了。懂得“自变”，不仅是马云的理念，也是阿里巴巴管理实践告诉我们的第二点经验。

（2）阿里巴巴坚持“顺势而为”以不断改进和提升企业经营管理境遇，顺应时势地进行企业决策。

“顺势而为”即要求企业的所有作为要顺应时势发展，抓住时势机遇，以更好地进行创新并创造价值。在阿里巴巴成立之初，虽然国内电商的发展刚刚起步，但互联网技术在国外的成功案例证明国内电商市场的前景一片大好，马云和他的团队也深刻认识到了这一点。一方面虽然国内已有一些基于互联网技术的企业，但还未有人专门涉足B2B领域；另一方面，随着经济的繁荣，贸易往来数量剧增，而不管是国内还是国外，地域限制都成为阻碍贸易发展的瓶颈，而阿里巴巴坚持的“让天下没有难做的生意”让国内外苦于交易信息来源的商人们看到了希望，也给了阿里巴巴实现商业价值的机会。因此，阿里巴巴成立后就专心进军B2B领域，中英文网站一起推出，抱着为客户服务、创立一家伟大的公司的心态，所有成员夜以继日、不求回报，终于使得网站一炮走红，也使阿里巴巴这家当时名不见经传的小公司受到了国内外的关注，迎来了发展的春天。而随着互联网冬天的到来，阿里巴巴也面临着生死存亡。此时的阿里巴巴顺势迅速调整发展重心，将海外扩张的战略改为“回到中国、回到沿海、回到中心”，同时辞

退90%以上的外籍员工，即将企业优势资源和发展重心集中放在国内沿海等互联网技术应用相对频繁的区域，重点培养本土人才。这一战略性的巨大转变让阿里巴巴在其他互联网企业纷纷倒闭的情况下顺利存活了下来，迎来了第二次发展的机会。随后进军本不看好的C2C领域等决策都是阿里巴巴顺应时势所做的改变与创新，这些举措使阿里巴巴逐渐成为了国内电商领域的领头者。

4.立足现实、学以致用的"用"管理

无论是价值观还是企业日常的运营管理，"实用、适用、管用"的方法一定是企业的首选，这种管理思想看似毋庸置疑，但在实行过程中却容易被忽视。近年来，很多企业盲目追求新颖的管理方法，六西格玛、精益管理等管理方式被大量企业采用，可是很多企业只得其形、不得其髓，不仅没有提高公司效益，反而大大降低了管理效率，一时间出现"谁碰六西格玛谁死"的笑话。阿里巴巴的价值观管理实践在实用主义方面为我们做出了表率。

首先，阿里巴巴只选择符合企业发展状况的价值观，即坚持"适用"原则对企业员工进行管理，以实现"管用"的目标。作为新兴的电子商务领域的引导者，阿里巴巴没有盲目崇拜国外所谓先进的管理思想和管理方法，严格遵循以公司发展现状为基础，结合行业发展前景，坚持选择适合自己的价值观管理方法。例如，阿里巴巴成立初期只需"约法三章"就可以对十几人的团队行为进行管理，这时的"约法三章"简单、易行，没有过多耗时耗力的复杂程序，适合当时阿里巴巴需要集中人员和精力进行业务探索的实际，也有效解决了一些内部矛盾，做到了"适用""管用"；当阿里巴巴得

到发展之后，组织变得相对较大了，简单的“约法三章”已不再适合数百人的较大型组织，而此时的阿里巴巴也具有专门进行价值观设计的能力，首席运营官应运而生，关明生的任务就是设计出系统的组织价值观，于是就有了众所周知的“独孤九剑”以及一系列的“整风运动”和培训计划，有效确保了所有员工接受并认可阿里巴巴的价值观；当组织进一步成长，拥有数千员工，光靠培训已无法确保所有组织成员都认可并执行价值观要求时，阿里巴巴选取了新的价值观管理方法——价值观考核，也就是所谓的“六脉神剑”，员工考核虽然需要消耗较多的人力物力，但对确保大型组织每一位员工的行为符合公司要求是非常有效的，而此时的阿里巴巴也具有了这样的实力，更具有这样的意识。阿里巴巴的价值观管理方法虽然从最初的当面解决到培训再到考核，在不断地发展变化，但却是根据阿里巴巴不同发展阶段的具体环境，立足现实，以适用企业发展现状、对解决现有问题有用为标准进行完善，目的在于让所有阿里人都团结齐心为企业发展做出贡献。

其次，阿里巴巴在采用价值观管理企业运营的过程中，以“实用”为原则，长期坚持“顾客第一”“帮助顾客成功”的价值理念。马云说过：“阿里巴巴是帮助企业成长的，我们所做的任何服务、任何产品都必须是帮助客户解决问题的，必须帮他把生意做得越来越简单，如果违背这个原则，我们一定不做。”（老范行军，2013）正是在这一思想的指导下，阿里巴巴所有的管理实践也都围绕着这个目标前进，一定要实用，能够切实地解决顾客难题。比如，在阿里巴巴内部要求员工尊重顾客，时刻维护阿里巴巴形象；微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题；与客户交流的过程中，即使不是自己的责任，也绝不推诿；站在客户的立

场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和公司都满意的结果；具有超前服务意识，防患于未然。（陈春花，2013）作为电商企业，运营管理的第一要责就是服务顾客，只有留住稳定客户群才能保证企业的未来发展市场。而阿里巴巴对员工的要求都实实在在地涉及顾客利益和具体服务顾客的原则，切实保证在企业运转过程中始终将顾客利益放在第一位。华而不实的东西无法长久留住顾客，只有顾客得到了切实的好处才能继续支持阿里巴巴的产品和服务，阿里巴巴也才能继续发展，所以必须“实用”。

实践指导

阿里巴巴不仅是中国电子商务领域的拓荒者、领航者，更引领了整个电子商务行业的发展，阿里巴巴的成功不仅对中国领先企业管理思想的理论研究做出了贡献，对企业发展更具有重要的实践指导意义。

1.以企业发展情境为基础发展价值观

很多企业都有自己的价值观，但是很少企业重视价值观及其管理。很多人把价值观仅仅当成一句口号、一种装饰，并没有真正重视价值观的意义，提出后只将其当成公司宣传方式之一，不再加以理会，也就更谈不上管理价值观。

阿里巴巴用自身的管理实践告诉我们，要想企业持续稳步地发展和壮大，不仅要重视价值观，提出能表达公司核心思想的价值观，更要根据公司不同发展阶段，使价值观随之同步发展，确保在企业发展的任一时期，都有与之相符的价值观。阿里巴巴也从最初的“约法三章”到“独孤九剑”再

到“六脉神剑”，企业在确立自身的价值观时，可以学习阿里巴巴的做法：在企业创立之初人数较少时，尽可能让价值观简单、易行；当企业发展初具规模时，将价值观具体化，并构建相对系统的价值观体系，对员工进行培训；当企业成长为大公司时，要保证员工与组织保持价值观的一致，适时地引入价值观考核。

总之，要根据企业的发展阶段，选用与之相适应并且能够切实应用的价值观体系。正是这种思想，确保了阿里巴巴在13年的发展中，员工与组织保持一致坚守核心价值观不动摇。

2.重视员工价值观的培训与考核

阿里巴巴价值观管理实践的成功为企业实践带来的另外一个宝贵财富，就是重视员工价值观的培训与考核。

员工价值观的培训不仅仅让员工知道企业的价值观内容，更要通过培训让员工深刻理解价值观的内涵，并从根本上认可企业的价值观，愿意将其作为行为的准则。阿里巴巴非常重视员工价值观的培训，“延安整风运动”“抗日军政大学”和“南泥湾大生产”三大运动曾帮助阿里巴巴走出低谷。通过这三个培训运动，阿里巴巴从管理者到销售人员都清楚地了解了公司的价值观，也正是在困难时期的这三大措施，为阿里巴巴将来的发展奠定了一个坚实的基础，为阿里巴巴未来的腾飞提供了一个有力的保障。这一成效在“非典”时期表现尤为突出。2003年“非典”时期，阿里巴巴总部近500名员工被迫隔离，于是阿里巴巴高层决定将集体办公改为分散办公，员工在各自家中通过网络宽带进行办公。在接下来的14个日日夜夜里，500名员工秩序井然，集体的凝聚力空前高涨，阿里巴巴价值观的作用发

挥得淋漓尽致。这次演习大大团结了阿里巴巴的员工，每日100万元的收入也向世界展示了阿里巴巴的能力。

价值观考核是阿里巴巴首创的考核方式，事实证明这比单纯的考核绩效更有意义。当公司成长为大公司时，组织人员众多以至于难以确保所有的员工都能信仰组织的价值观，规模的迅速增长导致了个体价值观的多元化及组织价值观的稀释。国内大企业大多投入相当多的精力去考核员工的关键绩效指标，唯独阿里巴巴创新性地强调对员工价值观的考核，这一措施使得全体员工遵守组织的价值观，也只有当全体员工可以很好地践行这些价值观时组织才能得以成功。

3.为企业文化落地提供实践范本

阿里巴巴的实践指导价值还在于它的价值观管理实践为企业文化如何落地提供了范本。企业文化的本质是行为习惯而非概念，当文化从理念转化为行动时，文化才能真正奏效（陈春花，2013），否则就只能是镜中花、水中月。

现在很多企业都在谈企业文化，也认可企业文化对企业发展的重要作用，但是存在一个问题：企业文化感觉像是一种看不见摸不着的东西，如何才能将精心设定的企业文化落地执行成为了摆在众多企业面前的一道难题。企业文化里最为重要的就是价值观，也是让人感觉最虚无缥缈的部分，而阿里巴巴正是通过成功的价值观管理实践，实现了企业文化的落地，为许多苦于不知如何落实企业文化的管理者提供了一个可以借鉴的范本。

附录5A

阿里巴巴成长历程

成长	时间（年）	实践
探路	1999	3 月 10 日，在杭州马云的湖畔花园公寓内创立了阿里巴巴，从零会员、零信息起步，决定进入电子商务 B2B 领域
	1999	5 月 1 日，中英文网站注册会员分别突破 1 万人，会员总数超过 2 万人
	1999	5 月 20 日，阿里巴巴网站第 2 版正式推出
	1999	7 月 9 日，在中国香港注册成立阿里巴巴中国控股有限公司，届时会员达到 3.8 万名，页面浏览率每天 12.5 万次
	1999	9 月 9 日，阿里巴巴（杭州）研究发展中心正式注册成立，会员突破 8 万人

（续）

成长	时间（年）	实践
起飞	1999	10月26日，阿里巴巴与高盛（Goldman Sachs）、汇亚（Transpac）、新加坡政府辖下科技发展基金（SingaporeTDF）、瑞典AB和美国Fidelity等机构正式签署投资协议，引入第一轮500万美元风险投资
	1999	年底，阿里巴巴会员数突破10万
	2000	1~2月，日本软银投入2000万美元帮助阿里巴巴拓展全球业务，同时在日本和韩国建立合资企业，阿里巴巴准备正式拓展海外市场
	2000	3月，公司搬到华星科技大厦，阿里巴巴开始了规范化制度化建设
	2000	9月，第一届由阿里巴巴牵头的"西湖论剑"在杭州西湖举行
	2001	1月，账面上只剩能维持半年多的700万美元，阿里巴巴紧急召开"遵义会议"，马云和决策层做出了三个"B to C"的战略决定
	2001	4月开始，阿里巴巴开展了"延安整风运动""抗日军政大学"和"南泥湾开荒"三件奠定其健康发展基石的事情，从主管到中层，所有的高层都要参与进来，甚至连刚招进来的销售人员，都进行了销售的培训
	2001	阿里巴巴推出"中国供应商"，6月又推出了"诚信通"服务
	2001	12月，阿里巴巴会员突破100万人，阿里巴巴现金流历史上第一次出现了盈余
	2002	2月，阿里巴巴迎来了第三轮的投资，获得了日本亚洲投资公司的500万美元
	2002	7月，阿里巴巴实现了盈亏平衡，当年实现了盈利
	2003	7月10日，马云宣布阿里巴巴投资1亿元人民币打造C2C的淘宝网
	2003	10月18日，在淘宝网推出"支付宝"服务，受到淘宝网会员的欢迎
	2004	5月7日，支付宝推出了全新版本。新版的支付宝不但可以为淘宝网服务，而且可以为阿里巴巴服务，也可以为其他网站服务
	2004	12月30日，支付宝独立，成为阿里巴巴下属的独立公司
领航	2005	8月11日，阿里巴巴以10亿美元的价格全面收购雅虎中国的所有资产，同时雅虎以10亿美元入股阿里巴巴的总部占40%的股份和35%的投票权
	2005	阿里巴巴进军搜索，然而将雅虎中国的门户网站改为搜索网站之后，不仅没有提高反而使其市场份额有所下降，2006年又将搜索网站重新改回门户网站，历时一年多又回到起点，对一直相对顺利的阿里巴巴而言是一个不小的打击
	2006	阿里巴巴正式宣布投资口碑网
	2007	4月，阿里巴巴宣布成立第五家公司——阿里软件，正式进军企业商务软件，并于当天推出了外贸版、内贸版、C2C版和阿里旺旺4款软件产品
	2007	8月，阿里巴巴成立了网络广告交易平台——阿里妈妈，阿里巴巴对其定位是"让天下没有难做的广告"

（续）

成长	时间（年）	实践
领航	2007	10月，与中国建设银行及中国工商银行合作为中小企业提供商业贷款
	2007	11月16日，阿里巴巴旗下B2B业务在中国香港联交所挂牌上市，融资规模近15亿美元，公司市值达到200亿美元，成为中国最大的互联网企业
	2008	6月，口碑网与中国雅虎合并，成立雅虎口碑
	2008	9月，阿里妈妈与淘宝网合并，并成立了阿里巴巴集团研发院
	2009	7月，阿里巴巴旗下的阿里软件与阿里巴巴集团研发院合并
	2009	8月，作为“大淘宝”战略的一部分，口碑网注入淘宝网
	2009	9月，阿里巴巴集团庆祝创立10周年，同时成立阿里云计算
	2010	3月，阿里巴巴集团宣布成立“大淘宝”战略执行委员会，其成员来自淘宝网、支付宝、阿里云计算和中国雅虎的高管，以确保“大淘宝”战略的成功执行
	2010	11月，淘宝商城启动独立域名tmall.com，标志着阿里巴巴对B2C网站的重视和发展力度的进一步加强，展示了其进入B2C的决心
	2011	1月，阿里巴巴集团宣布将在中国打造一个仓储网络体系，并与伙伴携手大力投资中国物流业
	2011	6月，阿里巴巴集团将淘宝网分拆为三个独立的公司：淘宝网（taobao.com）、淘宝商城（tmall.com）和一淘（etao.com）
	2012	6月20日，阿里巴巴网络有限公司正式从香港联交所退市
	2012	7月，阿里巴巴集团宣布将现有子公司的业务升级为阿里国际业务、阿里小企业业务、淘宝网、天猫商城（原淘宝商城）、聚划算、一淘和阿里云七个事业群，人称“七剑”
	2012	9月，阿里巴巴集团从雅虎手中回购20%的股份
	2012	11月，淘宝网和天猫商城本年度的交易额突破人民币10 000亿元，高于美国电子商务企业Amazon和eBay交易量的总和
新时代	2013	1月，阿里云计算与万网合并为新的阿里云计算公司
	2013	年初，启动C2B战略，推出大规模消费者定制平台——聚定制
	2013	1月10日，阿里巴巴集团宣布原七大事业群拆分为25个事业部，“淘宝”名字消失在25个事业部中
	2013	4月29日，阿里巴巴以5.86亿美元换购新浪微博18%股份，正式入股新浪微博
	2013	5月10日，马云正式宣布卸任阿里巴巴CEO，但留任董事会主席一职，由陆兆禧接任阿里巴巴CEO

资料来源：作者整理。

第6章　南方报业传媒集团的“核变”

被誉为“中国报刊结构最合理、读者覆盖面最广、综合运营能力最强”的南方报业传媒集团自从1998年5月18日正式挂牌运营以来，已经走过了15年的征程。通过与时俱进的多品牌战略、品牌裂变和品牌聚变及全媒体战略，南方报业传媒集团已经成长为南方最大的传媒集团，具有12个报纸、9个杂志刊物、5个网站和1个出版社等多个子品牌，旗下的《南方日报》《南方都市报》《南方周末》《21世纪经济报道》从2005年起就入榜“中国500最具价值品牌”，四个品牌的价值从2005年的63亿元一路飙升，在2012年达到317亿元，占据了广东地区传媒品牌价值的半壁江山。“创新、包容、担当、卓越”是南方报业传媒集团的企业文化，是集团经过几十年的发展，经过几代媒体人的实践与努力而形成的精神与信念。在社会发展的浪潮中，南方报业传媒集团从最初的一张《南方日报》，发展到今天的传媒集团，正是靠着具有竞争力的企业文化和领先的中国本土管理思想在时代的浪潮中乘风破浪，登上报业浪潮之巅。

一个甲子的长盛不衰

1949年10月23日，《南方日报》作为中共中央华南分局机关报在广州创刊。虽然以一份机关报出身，南方日报却具有前沿的市场眼光。本着“事业单位，企业管理”的原则，报社成立了经理部，开辟广告栏，刊登娱乐、文化书刊、工商业以及通告、启事等九大类广告，这也是《南方日报》勇于尝试，借鉴香港《华商报》的办报经验而采取的举措。虽然当时仍然是计划经济的大背景，《南方日报》却已经有了市场化和长远发展的思想。同时，创刊初期的《南方日报》已经采取了具有市场化做法的“自办发行”的形式，组织了一支30多人的派报员队伍发行报纸。

自创刊起，《南方日报》便坚持实事求是的原则，开创了当时批评报道的先河。1950年2月，报纸创刊不久，便在头版显著位置批评了广州市税务局局长李十中，批评其官僚主义和强迫命令作风（杨兴锋，2009）。1950~1953年，南方日报针对解放初期干部思想作风上存在的突出问题，发表了100多篇批评县以上领导干部的稿件、来信、评论。尽管这一传统有一段时间因各种原因曾被中断，1978年后，南方日报系列报刊又逐步恢复了实事求是、不说假话的办报传统，并不断推进报业改革，创新办报，打破了当时“千报一面”的沉闷格局，吸收地方稿件，关注农业问题，让报道更加贴近当时“联产承包责任制”等社会生活热点。这些都不断地强化了南方日报的权威性和影响力。

在逐渐成为国内具有影响力的报纸之后，南方日报并没有止步不前，而是开始了品牌塑造与丰富的“核变之路”。

首先，从1984年开始，南方日报进入了品牌裂变时期，先后创办了《南方周末》《海外市场》《花鸟世界报》《南方都市报》《21世纪经济报道》等子报。到了2003年，集团旗下已经形成了“21世纪报系”“南方周末报系”和“南方都市报报系”。在此之后，集团逐步发展跨区域、跨媒体的创新发展模式，创办《新京报》，推出全新的“奥一网”等。随着《南方人物周刊》《21世纪商业评论》《南都周刊》《风尚周报》《商务旅行》等子品牌的产生，集团所针对的消费者群体已经扩展到了各个阶层，其涵盖的内容已经涉及娱乐、理财、旅行等各个方面。

其次，1993年3月，南方日报出版社成立，旨在为社会开启知识的窗子，为读者引介新的生活观念，用真知影响和回馈社会。1998年5月18日，南方日报报业集团宣告正式成立，以集团化运作管理应对日益增长的市场需求与市场竞争。1999年，南方日报报业集团开通南方报业网，为在互联网时代保持领先地位打下了坚实的基础。2005年，南方日报报业集团更名为南方报业传媒集团，率先从报业集团迈向传媒集团，预示着南方报业传媒集团实现了从报办集团到集团办报的转变，继续走在全国党报改革的前列。2007年，集团成立新媒体发展部，改版南方日报网，利用互联网及时传递新闻信息和深度报道，弥补纸媒的缺陷。

最后，随着新媒体潮流席卷全世界，2009年，面对新形势和新挑战，集团进入聚合时期，于5月25日成立了全媒体工作委员会。2010年，南方报业传媒集团开始了全媒体的第一个尝试，入驻凯迪网。凯迪网依靠自身社会化网络媒体的个性，为南方报业传媒集团增添了社区媒体的功能，而南方报业传媒集团自身具有的强大媒体资源也为凯迪网带来了更丰富的资讯。2011年，集团与腾讯公司联手打造的“大粤网”则是实现跨媒体、跨行

业、跨所有制合作的典型。

南方报业传媒集团在60多年的发展历程中，一次次地做出了富有远见的战略调整，使其已成长为业界最富有竞争力的报业集团之一。集团在2008~2010年的年增长率均保持在10%以上，2010年增长率甚至达到了17%。集团的净资产回报率每年保持在20%左右，具有较好的盈利能力。其主要经营指标的业绩在国内报业保持领先，2011年，集团年营业收入达到26亿元，名列中国报业综合实力排行榜第4位。2012年，宏观经济形势下滑，对新媒体冲击加剧，各大报业集团的收入都有所下滑。在此环境下，南方报业传媒集团的主营业务收入达到24亿元，较2011年同期实现了逆势增长（见图6-1）。

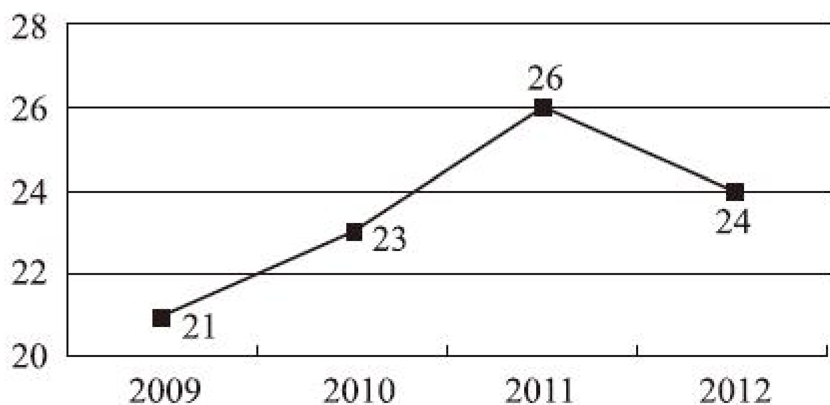


图6-1　南方报业传媒集团营业收入走势

在不断增长的营业收入数据之外，南方报业传媒集团旗下的多家媒体已经成为行业的领头羊，在平面媒体的诸多专业、细分领域中占有一定的市场份额，并保持着其品牌的卓越地位。其中，《南方日报》已经成为华

南地区最具影响力的主流报纸，其发行量连续27年在全国的省级党报中保持第一，广告额也在全国省级党报中遥遥领先。同时，《南方都市报》已连续两年被国家新闻出版总署评为“都市类、晚报类”媒体综合排名第一，其广告版面收入在2009年位列全国平面媒体第一位（见图6-2）。

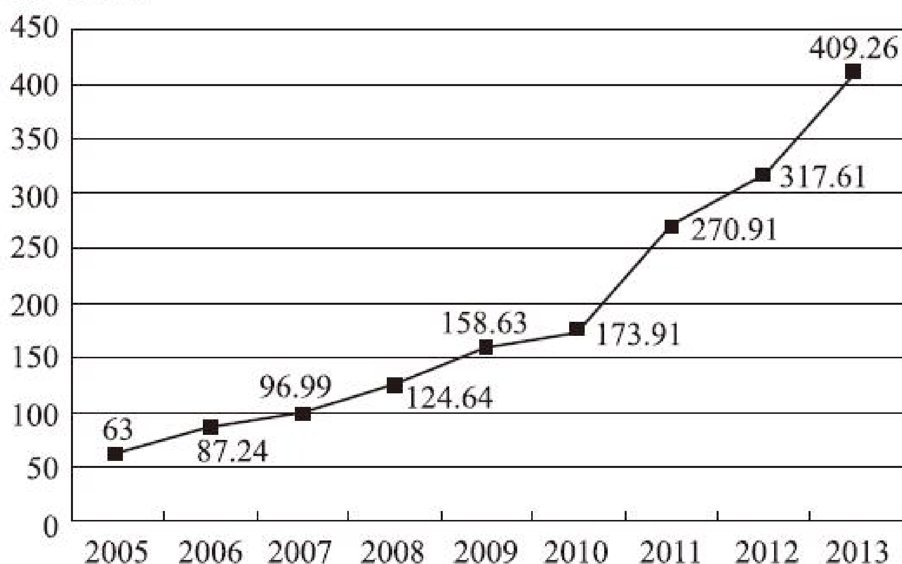


图6-2　南方报业传媒集团四个子品牌价值走势图

资料来源：根据2005～2013年“中国500最具价值品牌”排行榜整理。

在传媒业界，南方报业传媒集团被誉为“定位最清晰、结构最合理，综合运营能力最强，在国内最具影响力”的报业传媒集团和报业人才的“黄埔军校”。2001年以来，在北京大学企业管理案例研究中心的“中国最受尊敬企业”评选中，南方报业传媒集团连续六年入选50强；2013年“中国500最具价值品牌”排行榜上，集团旗下仅《南方日报》《南方周末》《南方都市报》及《21世纪经济报道》等四份报纸品牌价值合计409.26亿元，连

续多年蝉联“中国500最具价值品牌”排行榜平面媒体集团之首。

“核变”转型实践

原子核的核裂变与核聚变可以释放出巨大的能量。据科学研究表明，如果1千克铀全部裂变，它放出的能量超过2000吨优质煤完全燃烧时释放的能量。利用核能提供能源、发展经济，已经是世界各国重视的大趋势。在管理学界，如何从原子核的核裂变和核聚变中获取启示，发展企业的核心能力，为企业带来“核变”的巨大效应，也成为企业与学界越来越重视的课题。

南方报业从报业集团转变为传媒集团，其模式与“核变”不谋而合。围绕着产业链和价值链，集团的转型经历了“核裂变”和“核聚变”两个过程，从多品牌战略向媒体聚合战略转型，从产品运营向产业运营转型，从价值链扩张向产业链扩张转型。目前，多平台的协作运营，传统报业与新媒体的交叉式发展，使得南方报业传媒集团已经成为一个名副其实的传媒集团，可谓进行了一场成功的“核变”。

先动优势理论和品牌竞争理论表明了占得市场先机和打造品牌核心竞争力的重要性。在南方报业传媒集团的发展过程中，集团通过打造主品牌的核心能力和品牌定位，确定了自身在行业中的竞争优势，获得战略发展的“核心基因”。集团善于从自身的核心能力出发，通过“核聚变”与“核裂变”的战略以及“核变”管理模式与“核变”管理模式推动集团的可持续发展（陈春花等，2011）。

核裂变之品牌裂变

南方报业传媒集团“龙生龙，凤生凤”的品牌裂变战略始于1984年，《南方周末》的创刊。集团通过“核裂变”战略，使集团由“单核”竞争演变为“多核”竞争，建立集团在传媒市场中的“品牌集群优势”，极大地扩张了集团的影响力，成为平面媒体的行业旗舰。

在品牌裂变时期，集团在熟悉的平面媒体领域深入发展，对其核心优势和核心资源进行复制整合，从内容和区域两方面孵化出多个品牌，形成了几大报系。这是一种内生发展和差异性发展的模式，主要依靠自身的积累滚动发展。

这一时期的多品牌战略，在发展过程中经历了品牌带动阶段和报系运营阶段两个阶段（见表6-1）。

表6-1　品牌裂变战略

阶　段	孵化品牌		理　念
品牌带动阶段	《南方周末》《海外市场》《花鸟世界报》《南方日报》《南方都市报》南方报业网等		避免资源内耗，根据需求探索主报与子报间存在的空白市场，形成极具个性和差异化的品牌定位
报系运营阶段	南方周末报系	《名牌》《南方人物周刊》等	从传播内容和受众两个层面进行拓展
	南方都市报报系	《新京报》《云南信息报》《江淮晨报》、南都网、奥一网、“南都视点·LED联播网”、“南都视点·直播广东”广播节目、《南方都市报》官方微博群等	挖掘传统媒体优势，跨区域、跨媒体办报，为媒体聚合战略打下良好基础
	21世纪经济报系	《21世纪商业评论》《商务旅行》《理财周报》、21世纪网、21世纪彩信手机报、21世纪WAP手机网站等	拥有最为成熟的运作机制，实现了跨媒体发展的延伸

截至2011年，品牌裂变战略使集团最终拥有12个报纸、9个杂志刊物、5个网站和1个出版社等多个子品牌，旗下共有全资子公司31家，控股子公司8家，还有广东21世纪传媒股份有限公司、云南云信报业传媒有限责任公司、广东南方分级阅读文化传播有限公司等17家联营公司。多品牌战略提升了集团的核心竞争力，使南方报业传媒集团成为“报业结构最合理，读者覆盖最全面，综合运营能力最强”的报业集团。同时，也为向品牌聚合阶段的转变打下了良好基础。

核聚变之全媒体聚合战略

随着新媒体的出现，大媒体时代呼之欲出。与此同时，国家出台“三网融合”政策，并大力支持优秀媒体跨区域、跨媒体、跨所有制、跨国界发展。数字化时代，内容与媒介的多样性导致市场对媒体资源整合有较高的要求，而南方报业传媒集团原有的多品牌与多平台在各自独立运营的情况下，若长期发展下去，则难以达到新数字时代要求的整合程度。在“核裂变”时期，集团已经打造了多个品牌，而各个品牌重视的是自身的发展，缺乏有效整合，经常会出现重复建设的情况，造成集团的资源浪费。更重要的是，裂变模式下，集团盈利形式单一、盈利能力不足，利用外界资源实现发展的能力也十分欠缺。因此，向全媒体转型既是时代大势所趋，也是南方报业传媒集团自身发展的必然。

全媒体实践具有整合、开发、创新、拓展的功能，主要目标是发挥增值效应，形成新的内容产品和业务增长点（陈伟军，2012）。在转型期间，南方报业传媒集团的重点在于文化传播业的八大业务板块——平面媒体、网络媒体、移动媒体、文化出版、文化会展、文化实业、地产项目和

传媒公益活动，目标是将南方报业传媒集团打造成为数字化时代国内实力最强、成长性最好、最具影响力和国际竞争力的跨区域、跨行业、跨媒体、跨所有制、跨国界的传媒集团（周燕群等，2012）。

全媒体聚合的战略转型不仅仅是媒体形态和媒体品牌的融合，更是从规模经济到影响力经济的转变。集团将传统媒体的内容制造和新渠道、新媒体的信息发布的速度与宽度相结合，致力于从“内容提供商”转变为“全媒体信息服务商”，涉及媒体形态的聚合、媒体品牌的聚合和组织管理与业务单元的聚合，主要从整合资源、强力扩张、创新机制三个方向为全媒体转型打下坚实基础。

1.全媒体试验：自内而外的资源整合

作为整个集团全媒体战略的试验，集团以新业务、新平台、新内容拓展业务范围，推动内部的逐步变革以适应外部的变化，逐渐从单一版面销售和劳动密集型模式转型为整合复合式、智力型的销售模式（郭全中，2013）。

2012年，改革开始从表层深入核心，逐步重组内部资源、利益格局，构建全媒体生产关系、进一步提升全媒体运营能力。例如奥一网与《南方都市报》的深度合作，建设《南方都市报》的官方网站奥一·南都网，推出各种版本的新闻，采用报网互动和网报互动的模式。同时，南都全媒体集群建设一个爆料平台，与南都呼叫中心、网络报料中心对接，覆盖珠三角，统一管理来自各个渠道的线索。素材平台、中央编稿库和“集成＋发布”平台在深加工信息产品的基础上，供记者和编辑共享，保证了信息收集、生产和应用三者之间关系的双向互动、互容互通。

2010年广州亚运会期间，集团第一次全面正式采用全媒体。11月13日上午8时53分，袁超获武术冠军。集团旗下奥一网南方微博用15秒发出了最快的网络报道；奥一网、南方报业网、南都网用3分钟独家曝光了袁超的题词；20分钟后，广州街头310平方米的南都LED大屏幕出现了袁超的夺冠英姿，路人驻足观看（王春芙，2010）。这一系列惊人的数字正是媒体品牌聚合成果的缩影。在亚运报道的过程中，集团旗下的网站、报纸、合作电台乃至微博、手机报、LED屏幕等根据自身特点，充分将新媒体的速度优势和传统媒体的公信力和深度优势相结合，为受众提供了快速、全面、多层次的报道。集团的初次全媒体报道获得了圆满成功。

媒体形态聚合的成果帮助集团形成了由南都报系数字化改造而延伸出的3D报纸、数字报精华版、邮件版南都新闻、彩信版南都手机报、iPhone＋iPad客户端、“南都视点·LED联播网”、“南都视点·直播广东”广播节目、《南方都市报》官方微博群等构成的传播媒介群。南都全媒体集群包括以《南方都市报》为旗舰的报刊媒体群，以奥一网为核心的跨媒体群，以《南方都市报》经营有限公司、传媒公司以及南都传播研究院为主题的跨行业业务群，全面覆盖用户对信息的即时即地需求和多样化需求，同时满足用户的互动需求（曹轲等，2010）。

全媒体集群的打造，加强了集团旗下各个媒体品牌之间的合作，同时通过平台的打造强化了内部资源共享与协同的效应。

2.“四跨”式强力扩张

跨界合作，有利于催生企业进行产品创新和颠覆性变革，同时扩大企业与品牌在另一个领域的影响力。南方报业传媒集团在进行全媒体聚合战

略时，便大胆地通过“四跨”式发展创新了企业产品、品牌和商业模式，进行强力扩张。这“四跨”分别是跨区域、跨媒体、跨行业、跨所有制（见表6-2）。

表6-2 “四跨”式发展

类　别	成　　就	解　　释
跨区域	与中国期刊协会合办《商务旅行》 与云南出版集团合办并控股运营《云南信息报》	在全国与广东两个维度的跨区域发展，帮助集团深耕平面媒体，扩大、占领全国与区域市场，形成了压倒性优势
跨媒体	与腾讯公司合作推出大粤网 21世纪报系同中国人民广播电台经济频道深度合作	逐步进入网络媒体、移动媒体和其他新兴媒体以及广电媒体，整合并做强做大旗下网络媒体，打造具有集团特色、具备独特竞争优势的六条产品线，形成具有强大影响力的网络媒体集群
跨行业	与港铁（深圳）公司联手打造《南都METRO》 与暨南大学合作建立南方传媒学院 与珠海华发集团签署战略合作协议	在核心竞争力的能力范围内进行多元化发展，试图在图书出版、商务印刷、信息服务等业务领域形成对集团新闻主业有效补充的相关产业集群，构建富有张力和活力的完整的产业链和价值链
跨所有制	在南方户外媒体公司下成立南方新视界户外媒体公司	在运作前三块的过程中，集团与其他所有制企业进行合作

资料来源：作者整理。

3.创新机制：产业之梦与资本运营

在南方报业传媒集团的核聚变战略中，实现向传媒集团真正的转变，需要打造文化产业。文化产业属于内容产业，报业原本是文化产业重要的

组成部分，但是报业集团在向传媒集团发展的过程中，如果能向文化产业其他领域拓展，将会获得信息资源、内容生产和品牌等方面的优势。以报业为核心，打造全媒体平台，发展多元文化产业，优化产业结构，构建现代大传媒文化产业体系，走向综合性的文化传播集团，是报业集团科学发展、转型升级的一种途径（陈伟军，2012）。南方报业传媒集团深谙此道，因此在近两年也开始了文化产业的建设。

近两年，南方报业传媒集团在集中优势资源做强主业的同时，积极把握文化产业发展大机遇，稳步推进文化地产业务。如通过新建写字楼和改造南方日报社原印刷厂房，打造南方传媒文化创意产业园，与工商银行广东分行、南方广播影视传媒集团、工银国际投资管理有限公司共同签订广东文化产业投资基金组建备忘录等。2012年3月，南方报业传媒集团投资建设南方（揭阳）潮汕文化产业园。园中，粤东服务中心园将建设数字出版展示中心、南方报业粤东总部、南方潮汕金融产业中心，南方潮汕文化创意产业园将建设潮汕民俗文化村、潮汕文化交流中心、配套项目和潮汕名人村等。该园区的建设展现出集团聚合战略在文化产业的尝试，帮助集团增强了整体竞争力。除了与揭阳市政府的合作之外，南方报业传媒集团于2012年协办第二届全国生态旅游文化产业发展高峰论坛，于2013年先后与珠海华发集团、贵阳市政府合作，在文化地产、文化旅游、文化艺术运营等方面探索文化产业的开发。这也势必将为集团的全媒体聚合战略的实施探索出更为广阔的发展前景。

在全媒体转型的过程中，南方报业传媒集团整合印刷、发行、物流、出版等实业，大力拓展地产、信息、娱乐、旅游、体育等关联产业，致力于打造文化传播业的八大业务板块：平面媒体、网络媒体、移动媒体、文

化出版、文化会展、文化实业、地产项目和传媒公益活动，全力推进从平面媒体集团向全媒体集团的转变（陈春花，2012）。

南方报业传媒集团“核变”转型的价值贡献

南方报业传媒集团在从报业集团向传媒集团转变的过程中，尤其是在全媒体战略转型的阶段，其三大核心思路是整合资源、创新机制和强力扩张。这种战略转型背后的管理思想与本书管理思想模型“和、变、用”不谋而合。

南方报业传媒集团“核变”的管理逻辑

作为一家党报出身的南方报业传媒集团，可以抓住市场变化，保持强大的市场竞争力，成功地从报业集团“核变”为传媒集团，是基于“和、变、用”的管理思想，将其具化为整合资源、创新机制和强力扩张三大思路，同时注重强化企业文化，最终以“核裂变”和“核聚变”两大关键战略阶段而实现的。

在南方报业“核变”的过程中，“和、变、用”可谓贯穿始终的管理思想，以“和”为前提，对企业愿景、资源和产业抱负进行整合，以“变”为行动指导之根本，大刀阔斧地进行变革，在改革期乘风破浪大胆求变。在“和”与“变”的过程中，南方报业传媒集团强化企业精神和企业文化的“适用性”，使之成为指导该公司持续革新的动力。

南方报业的“和”管理，是保证“核变”转型的前提，打通了企业变革的脉络，是企业成功转型的铺路之石。整合资源是“和”管理的核心举措，从业务单元、人力资源到品牌集群的整合，南方报业传媒集团由内而外进行资源的有效整合。除此之外，平衡新闻理想和产业抱负，进行跨界合作与

共享，南方报业传媒集团发挥了“和”管理思想的和谐性和平衡性。

用“和”管理思想平衡企业理想、资源和产业之间的关系，其实是保证了企业的内在稳定性和外部和谐性，在“核变”的过程中可以实现软着陆。

南方报业传媒集团的转型最值得称道的是“变”，大胆地进行组织变革，实现华丽的“核变”。企业的组织变革不是一蹴而就的，而应循序渐进，需要基于企业自身的情况进行调整，也需要结合行业的大环境加以斟酌。首先从内部进行组织变革，让组织适应大环境的变化，随后持续不断地完善。南方报业传媒集团的创新机制、强力扩张，都离不开有效的组织变革、跟随市场的调整和持续不断的产业扩张，也正是通过这些大胆而有力的变革，南方报业传媒集团才真正地实现了转型。如今的南方报业传媒集团，已经从一家传统的党报“核变”成一个庞大的媒体平台。平台，才是当今大企业集团实现产业之梦的归宿。

无论是“和”，还是“变”，南方报业都没有脱离“用”的管理思想。任何管理变革的实施，都需要考量其结果，在员工进行大量创新的同时，将真正适用、管用的机制推行成为员工行动中的指导规则。而经过60多年的发展，南方报业传媒集团能够在社会大潮中安身立命的重要原因，就是其具有适用于行业与时代的新闻精神与企业文化。新闻精神是一个传媒企业存活与延续的根本，南方报业传媒集团的企业文化经过多年沉淀而成，也被证明是能有效影响员工行为和企业发展的优秀文化。在“核变”的过程中，将这些优秀的企业精神与企业文化不断地进行强化，保证了“核变”过程中士气大振，军心统一，推动了企业转型的成功实施。概括而言，南方报业传媒集团转型成功的管理逻辑见图6-3。

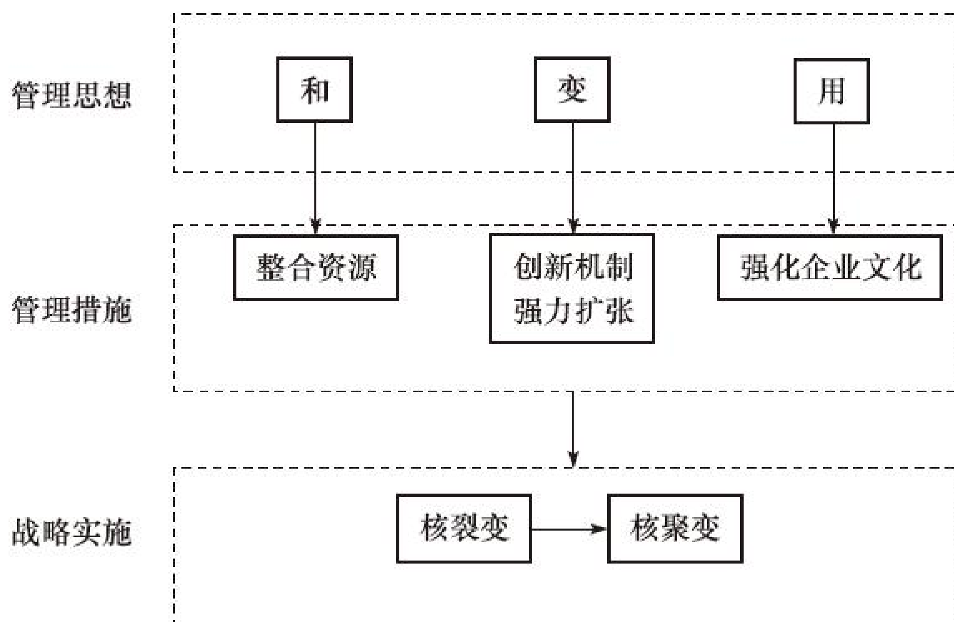


图6-3　南方报业传媒集团转型过程的管理逻辑

资料来源：作者整理。

产业“和”管理

南方报业传媒集团在转型过程中，深刻地体现了具有中国传统特色的“和”管理思想。管理思想之“和”主要包括三个层次：经营管理的包容性——聚“和”，管理的和谐性——联“和”，管理的共享性——利“和”。南方报业传媒集团的“和”管理主要体现在整合资源上，具体包括新闻理想与产业抱负的平衡、资源的包容与整合、行业内的合作与共享。

1.新闻理想与产业抱负的平衡

每个寻求行业地位的企业，都会有企业发展的目标。目标管理是一种

组织管理模式。其提出者德鲁克认为，管理的原则是在企业中凝结共同的愿景，并充分发挥各人的特长（许一，2006）。目标管理将管理的重心从过程转移到结果的输出上来，将战略思想变为可以量化和考核的指标，帮助企业稳扎稳打地前进。

对于南方报业传媒集团来说，“新闻理想与产业抱负齐飞”是集团始终不变的目标。南方报业传媒集团始终紧跟市场需求与环境变化，在每一次重大转折时都能确定具有前瞻性的战略指导方案，并在其指导下提出具体的举措和阶段性目标。

一直以来，新闻理想的实现是南方报业传媒集团经营和管理的灵魂。想要实现新闻理想，就必须坚持报业集团在传媒行业立足的根本。传媒行业所生产的具有社会公共属性的精神型产品，决定了传媒行业在适应市场发展的同时，要确保产品在传播上具有社会公共价值，符合正确的社会公共利益导向。传媒企业，尤其是报业媒体的核心竞争力，主要来自两方面：第一，报纸的内容生产能力；第二，资源结构、产品结构、人才结构的多维结合（王海，2012）。就南方报业传媒集团而言，坚持“内容为王”打造旗下各大报纸和杂志媒体的独特品牌生产力，又在整合资源的过程中实现集团在传媒行业与文化产业的产业抱负，进一步强化了“内容为王”带来的生产力。在转型期，这一明确的战略选择对企业下一阶段的发展起到了关键作用，也成为南方报业传媒集团实现企业目标的基础。

“敢于执笔直言、坚持舆论监督”的办报传统从企业成立之初就已经成为该企业经营发展的重要思想。“内容为王”是南方报业传媒集团60多年发展过程中一直践行的原则，集团的采编、记者和管理人员对出版的内容都

负有责任，力求新闻内容客观真实，引导正确的舆论导向。以《南方周末》为例，70%左右的文章都是深度报道，是记者经过深入调查采访取证才撰写出版的作品，文章报道的主题都是当下群众关注的热点民生问题。南方报业传媒集团坚守着新闻理想的底线，允许记者发稿先网后报，鼓励动态报道，保持新闻的时效性和传播速度；同时，坚持全媒体生产，从原来的传统化平面媒体，转变成各种形态的新闻载体。

在追逐新闻理想的过程中，南方报业传媒集团具备长远的市场发展意识，用有高度、有深度、有品质、有创新、有速度、有情趣的“精神产品”来塑造品牌，用品牌优势去占领读者市场、广告市场，提供增值服务，创造品牌价值。无论是1949年办报初期的自办发行、吸纳广告，还是2009年开始的全媒体转型，南方报业传媒集团在60多年的发展中并不满足于做一份报纸、做一个传统报纸的领先者，而是积极地将自己打造成传媒集团，成为传媒文化产业的领先者。

2.内部资源包容与整合

基于成员企业异质性的价值创造是企业集团的一个特征（韵江等，2006）。对于向全媒体聚合转型的南方报业传媒集团来说，这一特质更为突出。集团旗下各报刊网站具有不同的品牌定位和特色，要实现聚合，就必须通过组织内部的结构与流程再造获得协同效应，尤其是品牌间的协同效应，在企业战略的指导下，由企业内部整合的品牌功能形成整体性功能，这将远远超过各品牌功能之和（王宝山，2004）。

在转型期间，南方报业传媒集团注重内部资源的包容与整合。包容，是南方报业传媒集团的企业文化四词之一。“包容”包括三个层次的含义：

第一，把握正确的舆论导向与积极探索之间的平衡，结果主要体现在内容生产上的正确性与吸引力并存；第二，强调文化的多样与和谐，尊重员工多样的个性，以专业水平作为评判标准；第三，强调多品牌、多元化发展的战略异同，平衡各个品牌之间的关系，使集团的发展处于和谐的状态之中（陈春花等，2011）。

在全媒体阶段，集团充分实现了内外部资源的整合。内部资源的整合包括业务单元整合、人才资源整合、品牌集群整合等。

（1）业务单元整合。业务单元整合可以帮助企业优化业务流程，提高业务流程的工作效率。在企业转型与变革期间，业务流程的重组及优化都是提高效率的重要举措。南方报业传媒集团在这两点上做得尤为突出，将多个子品牌的经营进行统筹，并且从内部管理流程上进行优化。

在运营过程中，从集团层面进行统筹，注重子单元之间的管理协同。例如每年统一举办各报刊网站的广告合作联谊会，减少了重复建设；由集团牵头的广告企业合作，在各个报系之间达成战略合作协议，根据各自的特点分配财务预算；重组发行工作，整合转型为更高效的物流配送。

在管理方面，集团搭建管理平台与业务平台，帮助企业内部更高效地进行知识转移与共享。建设集团管理平台，包括人事系统（优化）、办公自动化、财务、智能管控平台等；搭建业务平台，包括全媒体的采编及文字、图片、音频、视频的采集，经过加工后分发到媒介终端来展示产品，挖掘智能分析的结果。集团通过内部授权等方式来进行管控，进行资源共享。

（2）人才资源整合。集团非常重视人力资源在企业转型过程中发挥的作用，2002年，将原来的人事处改组为人力资源中心，将人力资源管理提升到战略层面，按照现代人力资源管理的原则和要求，再造其组织和工作流程（佘世红等，2007）。在这一方面，南方报业传媒集团主要有下面三点突出的措施。

首先，进行人力资源管理信息化系统建设。该系统以员工与岗位基础信息系统为中心，与其他六大部分系统相互联动，同步更新，包括员工招聘与配置信息系统、薪酬管理信息系统、人力资源信息分析决策系统、职业发展信息系统、绩效管理信息系统和员工培训信息系统。集团将人力资源管理过程中产生的基础信息、过程信息和决策信息通过该系统集中收集和分析，实时更新，为集团人力资源提供最新的信息保障，提高了人力资源工作的效率和有效性。

其次，为了发展与集团战略转型匹配的人才战略，南方报业传媒集团坚持构筑“三个一”工程，即凝聚一口气、搭建一个台、提供一架梯。重视企业文化的培育，强化企业文化对员工共同价值观的塑造；为员工创建成长与学习的平台，严格把关人才的选拔，注重对年轻人的锻炼；设立三个职业和职系发展通道；通过集团的上下流动加强对骨干的培养；不限制员工的职业发展，为传媒行业和其他行业输送了大量的优秀人才（熊丽，2011）；建立21世纪财经新闻班，注重从在校大学生里培育和发展潜在员工。

最后，集团发展出十分和谐的员工关系。员工关系包括人际关系、权力关系、信息关系、竞争关系和利益关系等。企业在平衡这些关系的过程

中，建立融洽的员工关系氛围，才有可能团结一致，谋求发展，取得优势。《21世纪经济报道》的曹主编将领导与员工的关系评价为“自由平等”，领导对采编人员的新闻理想充分尊重，不能随意撤销采编人员的新闻内容，这一规定充分发挥了员工的创造性思维和专业精神，也是南方报业传媒集团各大子报可以引导社会舆论的重要保证。在提拔员工时，集团更加看重的是员工的专业水平，并且以明确的薪酬管理制度保证员工能以出色的业务能力获得更高的薪酬，保证员工感受到更强的公平感。

通过对人才的重视、培育，为人才提供广阔的发展平台，南方报业传媒集团在转型期有力地整合了企业内部的人才资源，培育出业界闻名的记者与采编人员。无论对于哪个企业来说，人才都是企业未来立足于竞争激烈的市场的核心资源，南方报业传媒集团的人才战略无疑具有卓越的引导意义。

3.品牌集群整合

在核裂变阶段，南方报业传媒集团催生了许多子报媒体与品牌，形成了具有12种报纸、9种杂志刊物、5个网站和1个出版社等多个子品牌的格局。为了能让这些品牌形成鲜明的南方特色，南方报业传媒集团以品牌报纸为龙头，从3个报系品牌多元化的结果进行整合，最终形成了南方周末报系、南方都市报报系、21世纪报系，让多个子品牌都能较为统一和集中地运营，形成鲜明的品牌形象。

（1）强化数字化传播力。集团各大子品牌纷纷在各大门户的微博、微信平台建立公共账号，向广大用户实时推送新闻短消息。同时，注重打造移动终端的APP，供用户在移动终端上集中查看该子报品牌的新闻。比

如，《南方周末》主攻智能移动平台，推出了南周阅读器的安卓版、iPhone版和iPad版，成为第一个跻身iPad全球新闻资讯APP前10名的中文媒体，覆盖了1200万主流人群，包括130万报纸读者、150万网站注册会员、300万移动终端用户和600万社交平台用户（周燕群，2012）。

（2）媒体品牌的聚合。在单品牌战略和多品牌战略时期，集团积累了丰富的品牌资源。在全媒体转型的过程中，各单位的单个媒体品牌力量缺乏竞争力。为此，集团充分聚合一切相关资源，降低内耗（王春芙，2010），在全媒体报道的过程中将媒体品牌的聚合深入每一个环节，将各品牌资源进行整合后，统一采访，收集报道素材，再结合报纸、网站、微博等不同媒介形式的特点，选取不同平台进行信息发布，真正将品牌聚合落到实处。

（3）深化联动协同效应。在全媒体转型的阶段，集团注重打造平台，最大化报系之间、采编和经营之间的联动协同。首先，集团采取措施以加强各个报系之间在新闻采编和业务经营间的协调互动和资源整合。集团尝试建立了采编联动机制，由集团统一队伍出征采访，采编人员采访后互相交流，根据各报的特点来整理撰写出各自所需的新闻。在经营上，各报系彼此分享各自的经营资源，联合进行市场开发，由集团主导、各子报刊参与，从而节省成本和时间。其次，建立有效的沟通渠道，紧密联系采编和经营之间的信息流通。比如，南方日报社建立了采编和经营人员共同组成的运营委员会，形成默契联动和互动效应。

（4）跨界合作与共享。南方报业传媒集团在转型期将“和”管理运用到跨界合作与共享中，主要体现为媒体形态的聚合。媒体形态的聚合体现

了集团从“平面媒体产品生产商”向“媒体内容提供商和信息服务商”的转变。南方报业传媒集团的转型，是在深耕平面媒体的基础上，实现从规模经济向影响力经济的战略转型，通过跨渠道的延伸业务，拓展多元化产业，从“跨区域、跨媒体、跨行业、跨所有制”四个方面立足于具有优势的传统纸媒，将不同媒体形式聚合起来，并拓展到相关行业，最终形成产业集群。集团整合了与报纸有关的资源，比如在图书出版、商务印刷、信息服务、物流、地产等业务领域形成对集团新闻主业有效补充的相关产业集群。这些都帮助南方报业传媒集团在跨界合作中整合外部资源，强化自身的核心能量，推动集团在传媒产业中进行“核聚变”。

转型期大胆求变

管理之“变”主要包括三个方面：自我超越、顺势而变和持续完善。在向传媒集团转型和向文化产业进军的过程中，南方报业传媒集团面临着前所未有的变化与挑战，不仅要改变内部组织中不适应新形势的环境，也要适应数字媒体时代的新潮流。南方报业传媒集团在这个过程中不断地审时度势，大胆求变，先从组织内部开始变革，然后顺应产业机会进行变革，最后保持持续地开拓和完善自我。

1.自我超越：组织变革

企业的发展离不开组织变革，内外部环境不断变化，企业资源的不断整合与变动，使企业面临着不同的机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。为了使集团能够在向传媒集团转型过程中保证内外部资源的协调，南方报业传媒集团积极地进行了内部管理调整，包括组织架构、领导体制、智能管理和业务单位管理体制的变革。同时，集团也开展了核心流程再造

的工作。

在进行组织变革时，南方报业传媒集团坚持“采编和经营两分开”的原则，明确管理机构的职能和管理者的职责，用制度管人和管事。集团在2008年下半年对职能部门进行了改革，设置了行政管理中心、党群监察中心、战略发展中心、资产管理中心和经营管理中心，根据各个中心职责的不同，分别安排由不同的集团领导负责。中心的设置，既使各自的分工更加明确、管理更加清晰，也使分管领导的责任更加明确，这有利于改善集团公司治理结构，也有利于提高职能部门的运作效率。除了设置中心以外，集团还根据业务的需要，新增设了市场拓展部、投融资部、监察审计部、公共事务部等部门。这些部门的设置，较好地解决了集团因改制而出现的一些经营问题，从而有利于集团真正的市场化运作（陈春花等，2012）。

在组织内部调整的同时，南方报业传媒集团也重组了核心管理流程，由集团管委会制定战略决策，通过会议、管理制度和工作流程，分解集团年度经营目标，协调各个部门和业务单位之间的职能服务和业务协作。各业务单位根据业务指标，按照采编理念原则和经营规律进行品牌生产和经营；由集团高层和相关职能部门对业务单位的经营情况、业务单位负责人的履职情况进行年度和责任周期的考核。

同时，为落实集团战略需要，在现有的“双轨制”体制下创新运行机制，实现从报办集团到集团办报的经营体制创新，采编分离但分而不断的管理体制创新，引入战略投资者创新了产权制度和战略合作制度，允许部分子报管理人员持股的激励制度等。

在全媒体战略下，集团十分重视发挥各个二级单位的积极性，对二级单位的业务经营管理、人力资源管理和资源的使用进行战略授权，使各业务单位具有灵活自主的运作空间。在集团各个报系确立品牌优势，大大扩张和延伸了各自的品牌经营领域和资源后，集团公司为落实聚合战略建立了各业务单位、采编和经营部门之间的协调联动机制，打破部门界限，减少管理成本，节约和优化资源，形成品牌聚合力。

在集团进行内部流程再造的同时，旗下各个子报也进行了内容流程再造。以《南方都市报》为例，在全媒体转型过程中，展现出了以“内容流程再造为主”的特色。再造理念，追求快速报道和对信息的多层次加工；实现信息集成，提升效率与综合运营能力；通过建立新闻数据库、智能业务信息交互网等构件对内对外“集成＋发布”平台。在内部管理方面，致力于打造以“信息集成中心”为核心的交互型流程组织，并大力培养全媒体人才，为全媒体转型打下了坚实的基础（郭全中，2013）。

2.顺势而变：渠道创新，抢占先机

先动优势表明，市场的先进入者可以抢先占有各类资源来获得先动优势，包括对市场空间、产品技术空间、消费者偏好空间等资源的抢先占有（施卓敏，2005）。先动企业生产的产品通常能够让消费者产生偏好和卖方转换成本，同时也较容易形成行业标准，为企业占得先机。处于转型期的南方报业传媒集团通过实施渠道创新，进行外部扩张、合作与共享，成功地在多方面抢占了市场先机。

在报业集团的时代，南方报业传媒集团在传统的邮局代发滞后、约束报款回收的情况下，果断自建发行渠道、发行系统和报款回收制度，通过

自建发行模式，解决发行渠道过窄和销售滞后的问题。自办发行带给南方报人的不仅仅是销售渠道，更关键的是渠道建立后形成了强烈的市场意识。后来的各子报发行均选择走市场化的发行路径，在“有效发行＋自办发行”的基础上，逐渐形成邮局订阅、自办发行、特约发行、分级代理、分区发行等多样化的发行模式（杨兴峰，2009）。

然而，在全媒体时代，纸质的报刊已经遭受了冷遇，电子渠道的铺设显得尤为重要。通过加强内容数字化，打造全媒体集群，南方报业传媒集团已经跨行业、跨媒体形成了联动合作，各个子报和品牌也在各大移动终端和互联网铺设了电子渠道。而在电子渠道创新过程中，最重要的两个创新来自移动终端扩展和户外媒体覆盖。

（1）移动终端扩展。2012年，南都PAI的发布，宣告南方报业传媒集团在中国传媒行业的渠道铺设有了巨大的创新——以移动终端设备强化品牌身份。

南都PAI是一款移动终端设备，其应用产品以“南都桌面”为载体，融合了包括南都阅读、南都视觉、南都新闻、南都读书、南都视点等在内的所有南都全媒体数字信息内容，处处体现着“南都”特色。南都PAI的开发改变了以纸作为传统报业主要传播介质的传播形态，弥补了新闻纸在全媒体时代缺乏互动性和立体交互式传播的缺陷，实现了传播介质的革新，大大丰富了传播主体的媒体形态。而实际上，以传统报业为代表的传统媒体向新媒体乃至全媒体的转型，是一场从内容到渠道的重塑（李阳等，2013）。

（2）户外媒体覆盖。南方报业传媒集团积极开展社区广告牌、户外

LED显示屏等户外媒体运作，依靠强大的影响力和丰富的报道资源，利用户外媒体实现联播互动和信息全覆盖，并开拓了业务范围和盈利来源（高丽华等，2013）。

2008年，南方报业传媒集团组建户外媒体部，打造南方报业的LED户外媒体业务。2011年，集团成立南方报业新视界传媒有限公司，并正式成立“南方报业LED联播网”，旨在形成广东省户外最具传播价值、最具影响力的综合信息传播平台。目前，南方报业传媒集团在全国率先形成了“公益＋新闻＋信息＋广告”的LED媒体传播模式，并且可联网和联播。

LED联播网已经成为南方报业传媒集团全媒体转型中的渠道创新关键策略。LED是传播新渠道，可以保证内容的传递，符合中国人口众多的特点，使内容获得快速的传播力。南方报业传媒集团以LED为载体，打造及时滚动的新闻播报平台。从2012年开始，LED显示屏每隔7分钟就播报一次新闻资讯，每次包括10条新闻资讯，一天更新3次，每天共计可播报120次。另外，LED联播网也是集团打造的公共信息服务平台，南方报业传媒集团会将其制作的宣传片、新闻节目和公益广告在LED显示屏上播放，推动社会舆论。

移动终端扩展和户外媒体覆盖的渠道铺设，使南方报业传媒集团从传统的报业集团华丽转身，这是利用自身产业特点、结合时代新趋势，创新地开发渠道、扩大品牌传播力、提高受众关注度的成功案例，值得其他企业借鉴和创新。

3.持续完善：资本与产业之梦

无论是深化向全媒体转型的聚合战略，还是拓展多元化的文化产业发展方向，拥有巨额资金的支持才能帮助报业企业在转型期走得更加稳健。近年来，国内各大报业集团纷纷将资本运作摆上重要的位置，采取多种方式进行融资与投资，保证企业资金流的来源。

南方报业传媒集团积极开展资本运作，主要包括两方面：一是积极展开融资，同时推进集团或旗下子公司上市；二是探索其他途径的资本运营方式，积极开展股权投资业务。

目前，集团在整体上市受阻的情况下，正积极推进21世纪公司、南方新闻网、新视界公司的改制上市工作。2011年10月，集团继成功取得中国银行间交易商协会会员资格后，又争取到了国家信用评级机构AA＋的主体信用评级，在2012年5月成功发行了3.5亿元的中期票据。

此外，南方报业传媒集团高度重视通过引进战略投资者、以股份合作的方式共同拓展新兴业务。如，集团引入广新集团、越秀集团和深圳联腾公司资本，联合成立广东南方报业新视界传媒有限公司，公司成立仅大半年就改写了珠三角户外媒体的竞争格局。

2011年8月，南方报业传媒集团参与发起的广东文化产业投资管理有限公司正式挂牌成立。同年，成立南方文化产权交易所有限公司，为广东文化产业中的产权、债权、版权、艺术品打造了一个交易平台。南方报业传媒集团还成立了广东星辰创业投资公司，试水股权性投资业务。公司今年已正式投入运作，并投资了新华网、越秀集团小额贷款公司等项目（丘克军，2012）。

发挥精神与文化的适用性

管理之“用”包括“实用”“适用”和“管用”，注重切合企业实际的实用的、适用的盈利方式和管理思想，保证管理方式对企业的经营管用。根据以往的成功经验和战略期的实际需要，南方报业传媒集团采用“实用”“管用”的管理思想与文化，发挥其效用，为集团在转型期保持稳健增长提供了保障。

在经济全球化发展的今天，企业的核心竞争力不再仅仅局限于产品、技术、运营等层面，更受到企业精神与企业文化的深刻影响。明确了强有力的企业文化，能够提高企业的运作效率。支持创新的企业文化能够促使员工产生信赖感，减少部门间的摩擦，使创新活动有效进行（彭红霞等，2008）。

作为一个社会的传声筒，南方报业传媒集团始终怀有强大的历史责任感与使命感，坚持报道真相的企业精神。在几十年的发展过程中，南方报业传媒集团逐渐确立了“担当、创新、包容、卓越”的企业文化。正是这样的企业精神与企业文化，才使得南方报业传媒集团不断追求卓越，做到版面与内容的和谐、人际和谐、战略和谐，通过不断创新保持业界领头羊的位置。

1.“实用”的新闻精神：敢于执笔直言、坚持舆论监督

从创刊之初，“敢于执笔直言、坚持舆论监督”的办报传统就已经在《南方日报》生根发芽，后期也是成为南方报业传媒集团的重要思想。20世纪五六十年代，主政《南方日报》12载的总主编黄文俞留下一句成

为“报训”的箴言：“可以有不说出来的真话，但是不可以说假话。”正是秉承着这种气骨，南方报业传媒集团60多年来一直坚持着引导社会正确的舆论导向，关注民生，深得读者的喜爱，从而奠定了南方报业传媒集团在传媒界的地位。

南方报业传媒集团的全媒体内容生产呈现出以下几个突出特点。首先，记者装备齐全，无论是文字记者还是摄影记者都兼顾文字、音频、视频的记录，并“先网后报”，占得先机。其次，集团采用大编辑制，记者、编辑、技术人员通过虚拟的RTX各取所需。最后，集团通过全介质传播和海外版《今日广东》与南方英文网将信息传递到了世界每一个角落。与读者和网友的互动进一步扩大了南方报业传媒集团的影响力，实现了更完美的传播效果。

南方报业传媒集团在全媒体转型时，通过报料平台、素材平台、采编平台、发布平台的联动与共享，为采编人员提供更加全面快捷的新闻内容生产流程，力求新闻内容反映国计民生，符合读者的诉求，通过舆论的引导激发积极的社会行为。

2.“管用”的企业文化：担当、创新、包容、卓越

媒体企业文化源于对民族文化的传承与发展，是媒体在进行新闻报道与经营管理的实践中，逐步形成的为全体员工所认同并实践的、带有媒体特点的宗旨、使命、愿景、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在传播与生产经营过程中，在管理制度、员工道德行为方式与企业形象等方面的综合体现。

南方报业传媒集团在中国市场经济体制、文化体制改革日益深化以及全球化的背景下，在厉行改革、传承创新中形成了独特的“南方报业文化”，可以把它概括为四个主题词，这就是：担当、创新、包容、卓越。南方报业传媒集团的文化认为，一个媒体要成为优秀的媒体，成为精神世界里真正的中流砥柱，就必须胸怀伟大的历史使命感和强烈的社会责任感。媒体向社会大众提供的不是物质产品，而是新闻、信息及其他精神产品，肩负着舆论导向的重任，影响着社会生活的各个角落。因此，它的担当及它所要承担的社会责任也比一般的企业更为广泛和特殊。南方报业传媒集团开展聚合战略，向全媒体转型，一方面是为了在新媒体的冲击下获得生存，另一方面也是担当着传播中国声音的使命，力求改变“西强我弱”的话语体系，成为有责任、有抱负的媒体走向国际市场（杨兴锋，2010）。

在“南方报业”文化土壤里，“创新”是发展观的标志。它来源于对媒体社会使命和发展及壮大媒体事业的追求，也是对社会大众需求的敏锐感知，包含着媒体顺势应变的自我审视和领先一步的锐意进取。包容，就是倡导集团内的“和而不同”。在全媒体时代，包容不仅是新闻内容的导向与探索之间的平衡、企业内部员工文化多样性的兼容，更是母报与子报、内部资源与外部资源的协同。

60多年来，追求卓越的企业文化一直发挥着“管用”的作用，因此，南方报业传媒集团才可以审时度势，大胆地将报业集团从裂变时代拉向聚合时代。进行全媒体的转型，是南方报业传媒集团一直追求卓越的鲜明表现。

第7章　TCL："鹰的重生"

TCL集团（简称TCL）是中国民营企业的优秀代表之一，也是中国民营企业走向国际化的先锋。虽然在其国际化探索的过程遇到了很多困难，但TCL为中国企业国际化的探索做了一个很好的榜样。TCL的历史可以追溯到1981年成立的TTK公司，后于1993年成为TCL，TCL在李东生等集团领导的带领下，曾经取得了辉煌的成绩，在电话、彩电和手机等产品上红极一时，家喻户晓。在完成企业民营化改造后，TCL选择了国际化路线，成为中国第一批走出去的民营企业，也正是在国际化的过程中，TCL遭遇了重大失败，对TCL的经营和发展造成了重大的冲击。然而，李东生带领TCL人痛定思痛，开始了国际并购失败后的"鹰的重生"，从失败中汲取教训，重新迎来了集团发展的春天。TCL作为一家优秀的企业，其不断发展的历程以及对国际化的探索为我们提供了一个好的榜样，更为可贵的是，在经历了国际化受挫的巨大冲击之后，TCL能够重塑辉煌，这种不屈不挠的企业文化和其独特的实践管理思想，无疑值得我国本土企业认真学习和研究。

从国内领先走向国际化

TCL的历史可以追溯到1981年成立的以磁带为主业的合资公司TTK。1982年，毕业于华南理工大学无线电专业的李东生以技术员身份进入TTK，TTK商标停止使用后，TCL于1985年正式成立，由李东生担任总经理。1986年，TCL开发出中国最早的免提式按键电话，之后TCL电话机的销量多年位于同行业第一。在电话机销售实现全国第一之后，TCL为了避免在销售渠道上受制于人，开始在全国各地建立自己的销售机构。自1991年在上海成立了第一个销售分公司之后，TCL又在哈尔滨、西安、武汉、成都等地建立销售分支机构，这些机构成为后来TCL全国性销售网络的雏形，为TCL的成长和扩张奠定了坚实的渠道基础。

20世纪90年代初，中国彩电业经过20世纪80年代的技术引进和发展，已经具备相当的技术能力。TCL发现了一个市场结构性需求，就是高清晰度、大屏幕的彩电有巨大的市场潜力。从细分市场来看，大屏幕彩电领域有很好的成长机会，国内制造商没有这个能力，也没有注意到这个问题，国外品牌价格昂贵，有很大的利润。于是，在1992年，TCL正式进军彩电行业。1993年，TCL集团成立，并进一步推行产品多元化的战略，将品牌扩展到电工领域，成立了TCL国际电工（惠州）有限公司。同时，为配合多元化的战略，TCL导入了CI系统，成为国内较早实施CI系统的国有企业之一。为了适应企业多元化的战略，1995年，TCL集团公司改组其组织结构，下设“通信”“电子”“云天”三大集团。1997年，TCL集团再次调整企业结构，撤销了三个专业集团，重组为TCL集团有限公司。同年，TCL研制并生产出TCL王牌大屏幕彩电，投放市场后一炮走红。然而，TCL并

不满足于在传统行业取得的成绩，1999年3月，TCL成立了TCL移动通信有限公司，进军手机制造行业。TCL自建的销售渠道为TCL手机的销售奠定了一个良好的基础。2000年之后，家电市场在国内大中城市受到苏宁、国美等家电零售企业挤压利润的时期，TCL依靠自身的网络保证了产品销售的灵活性，也保证了宝贵的利润空间。

2002年，TCL引进了东芝、飞利浦等多个国际战略投资者，并进行了股份制的改革，在第一届董事会上，TCL制订了“阿波罗计划”，决定在一两年内进行整体上市，从而获得更多的资本走向跨国企业。2003年，李东生发表了《龙腾寰宇，虎跃神州——通过“龙虎计划”建立TCL国际竞争力》的重要讲话。这个讲话的内容实际上把TCL未来的发展分成了“龙”计划和“虎”计划。所谓的“龙”计划是指3～5年内在彩电和手机行业达到国际一流企业水平；所谓的“虎”计划是指3～5年内在家用电器、信息、电工、文化产业等领域成为国内的行业领导者。之后不久，TCL就先后并购了比TCL资产要庞大许多的法国汤姆逊公司的彩电部门和具有悠久历史的商业巨头阿尔卡特公司的手机部门。这两项收购活动让董事长李东生的声誉达到了最高点，也让他的自信达到了前所未有的高度，他认为TCL能够在18个月内让汤姆逊彩电部门盈利。

然而，现实的情况并不像李东生预想的那样乐观。一方面，因为汤姆逊彩电部门采用的技术是DLP技术，而国际彩电的技术主流却是LCD，这使得汤姆逊的彩电业务陷入困境。虽然TCL决定将资源全部投入LCD彩电的生产中，然而因为LCD彩电的成本不断下降，大量的库存使得汤姆逊的彩电部门每天亏损50万欧元。另一方面，从2004年开始，国际手机巨头利用中国手机进口零关税的政策，大力进入低端手机市场，使TCL的手机

业务受到重大冲击。同时，阿尔卡特手机部门的亏损一直持续，给TCL通信造成了内外交困的局面。到2005年年底，TCL通信巨亏9亿元，几乎将TCL前几年所获得的利润全部吃光。TCL的国际化道路陷入了低谷。

就在这内外交困的时候，2006年7月，李东生发表了《鹰的重生》系列文章，为TCL新一轮的变革创新活动指明了方向。接着，李东生带领TCL集团150多名高管举行“延安行”活动，并在宝塔山下立下“坚定变革决心、成就全球领先”的誓言，这些活动鼓舞了TCL公司的士气，促进了TCL新的企业文化的建立。在业务方面，李东生亲自兼任彩电合资公司的CEO，并通过一系列的谈判，对合资公司进行了艰难的重组，并精简了大量员工，这些为TCL节省了大量的成本。同时，TCL在欧洲成立了一个全新的业务组织，大力精简业务流程，并把业务集中在集团大客户上，放弃了大量的利润贡献不多的小客户。在这一系列的措施下，经历了连续四年亏损的合资彩电公司于2007年10月实现了盈利。在TCL通信方面，李东生面对巨额的亏损，召集TCL通信的高管团队分析严峻的形势，决定克服万难对阿尔卡特公司进行了第二次重组。通过这次重组，加强了TCL集团对TCL通信的主导权，并大大降低了TCL通信的研发成本，促进了TCL研发水平的提高。这一系列措施，提高了TCL移动通信业务的竞争力，使其得以迅速地扭亏为盈。

在国际化进程受挫之后，TCL对其业务范围进行了收缩，将业务重点集中到了彩电、通信和电脑三大产业上。2007年，TCL收购乐华彩电，并建立乐华数码科技公司，着力拓展自身的彩电业务。因为专注于自身主业，TCL各方面的成绩不断取得新的突破。2007年TCL全球营业收入达390.63亿元人民币，5万多名员工遍布亚洲、美洲、欧洲、大洋洲等多个

国家和地区。在全球40多个国家和地区设有销售机构，销售旗下TCL、Thomson、RCA等品牌彩电及TCL、Alcatel品牌手机。2007年TCL在全球各地销售超过1501万台彩电、1190万部手机。海外营业收入超过中国本土市场营业收入，成为真正意义上的跨国公司。更值得一提的是，TCL集团旗下主力产业在中国、美国、法国、新加坡等国家设有研发总部和十几个研发分部，为产品的升级换代提供了坚实的基础。同时，TCL在中国、波兰、墨西哥、泰国、越南等国家拥有近20个制造加工基地。2008年TCL品牌价值达408.69亿元人民币（59.5亿美元），蝉联中国彩电业第一品牌。截至2012年，TCL集团连续五年保持盈利和增长，营业收入达到686.29亿元，盈利12.73亿元。与此同时，LCD电视机全球销量排名第四，中国市场销量为885.6万台，海外市场销量为667.1万台；手机销量全球排名第七，中国市场销量为577.5万台，海外市场销量为3683.4万台，智能手机销量652万台。

回顾TCL的发展历程，我们可以看到其今日的成功来之不易，历尽波折。改革开放以来，在“三大件”“楼上楼下、电灯电话”的时代背景之下，TCL首先通过磁带业务挖得第一桶金，随后又相继成为“中国电话大王”“中国彩电大王”“中国手机大王”，在世纪交替之际成为中国公认的家电业领先企业。与此同时，TCL也开启了其国际化的探索之路，成为中国企业国际化的先头部队。然而，TCL的国际化之路并非一帆风顺，从业绩上来看（见图7-1和图7-2），在2005年国际化初期便亏损3.2亿元，到2006年亏损达到19.32亿元，昔日领航国内家电的“今日中国雄狮”在国际化的进程中黯然失色。可贵的是，TCL并没有被困难所压倒，并在最艰难的时期从失败中学习，令自己重生并重建自身的竞争力，再度成为国际市场上最具

竞争力的中国家电企业之一。那么，TCL为什么能够从失败中浴火重生、凤凰涅槃？从TCL的发展历程中我们能够提炼出哪些中国本土管理思想？TCL的发展历程又对中国领先企业的管理实践有什么样的启示？TCL与其他领先企业在管理方面又有什么共同的地方？这一系列的问题都值得我们去思考、去探索。

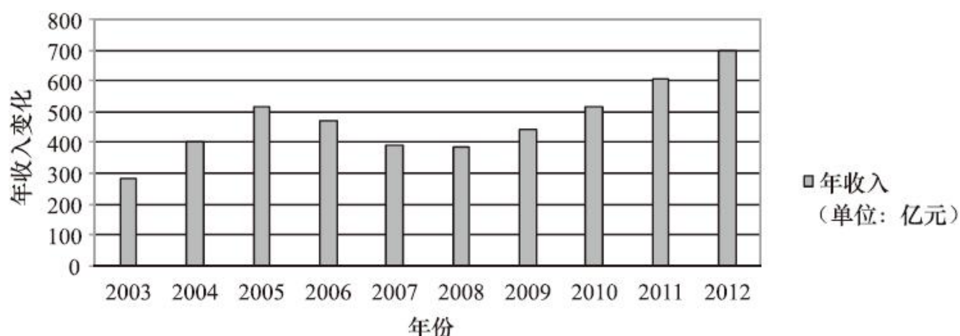


图7-1　TCL十年收入变化

资料来源：TCL 2003～2012年年报。

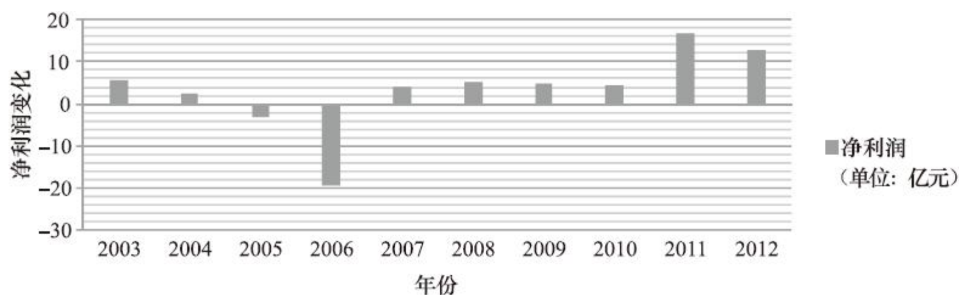


图7-2　TCL十年利润变化

资料来源：根据TCL 2003～2012年年报整理。

TCL国内领先之路

TCL从一家经营磁带业务的小企业成长为国内家电行业先锋，关键得益于其在资本、人才和产品等方面一系列独出心裁的措施和独特的管理实践思想。在TCL发展历程中，首先，产权变革使TCL成为一家独立的民营企业，摆脱了国有制的束缚，经营发展上获得了更多的自主权；其次，TCL善于活用资本，发现人才并正确地聚合人才，同时在产品上采取多产品竞合的策略，既分散了风险又增加了经营的灵活性；最后，TCL铺就的一张走向全国的渠道巨网扩大了TCL的影响力，使其品牌和产品家喻户晓，从籍籍无名逐步走向了国内领先。

“以和为贵”的理念与行动

尽管TCL起初是由政府创办的，但与今天许多企业一样，创业之初的TCL并没有太多的资源，它所处的行业也并非是垄断行业，甚至相比之下，TCL更为缺乏管理理论的指引。然而，TCL自创立时起便很好地贯彻与实践了中华文化中“以和为贵”的理念，注重在和谐关系的基础上来进行资源整合及合作。在“以和为贵”的理念基础之上，通过与外界充分合作，TCL得以突破种种障碍，不断地成长与壮大。

1.为资本创造价值

创立初期，企业除了要有符合市场需求的业务，还需要能够支持其发展的资本基础。TCL先后抓住了磁带和电话机两个重大机会并取得了不小的成绩，这些成功离不开基于和谐关系而获得的资本融合。20世纪80年代

初期，录音机成为国内流行的产品“大件”，惠州市惠阳区机械局电子科张济时发现了“磁带”这一商机，而机械局局长范品魁也批给他5000元作为公务员“下海”的启动资金。显然，这些启动资本对于一家电子制造企业而言是不足的，这就需要寻找合作伙伴。香港商人翁耀明成为TCL最初的合作伙伴，之所以能够成功融资就在于TCL巧妙地构建了两者的和谐关系：首先，树立共同的商业愿景，内地磁带市场的蓬勃发展是吸引彼此的共同点，这让双方有了共同的利益基础；其次，优势互补，双方致力于共同实现一致的商业愿景，尽管TCL缺乏现金资本，但却可以提供港商所需要的厂房和土地。为此，机械局动用了农机仓库，而张济时也动用了自己的战友、同事等个人关系获得了修整厂房所用的水泥和钢筋。最终，TCL获得了200万港资及设备，成功开启创业之路。

除了张济时与翁耀明的“和合”之外，李东生与蒋志基的合作对TCL的发展也起到了重要作用。1984年12月19日，中英宣布香港将于1997年正式回归祖国，面对未来的不确定性，部分港商开始转移资产移民海外，翁耀明也开始撤资TCL。尽管失去了合资伙伴，TCL却没有在这种巨大的困难之下倒台，因为TCL有“以和为贵”的精神在，只要保有并继续践行这样的理念，就一定能寻找到新的合作伙伴。有了过去的成功经验，张济时派出了更年轻的李东生作为驻港代表，李东生与港商蒋志基建立了对于内地电话机市场的共同愿景，同时，还帮助蒋志基销售其在香港生产的电话。他们建立了深厚的友谊，以和谐关系作为基础，1985年9月，内地和香港合资的TCL通信设备有限公司正式成立。TCL成功的融资经验表明，“以和为贵”的精神是基业长青的前提，资本并不完全依赖于某一个人，而是和合精神的存续。事实上，TCL的重要合作伙伴蒋志基在1996年的一场意外

不幸去世，然而因为和合精神的存续，李东生及TCL一如既往地受到资方的信任和尊重，从而可以持续获得资本的青睐。

2.为员工实现价值

对于企业成长而言，除了融合厂房和设备等资本，还需要特别重视人才。企业不仅是企业领导者的企业，也是员工和社会的企业。企业的基础是人，没有员工个人能力的发挥，不了解员工的个人能力是如何发挥作用的，企业就不能成为一个有机体，也就不可能形成企业的活力。实际上，如果员工本身没有被充分激励，没有向实现个人价值的目标挑战，企业就不可能自然而然地成长。企业的发展必定要充分兼顾了员工的个人利益、个人的人生目标、爱好与志向，充分调动员工积极性，才能激励他们为企业的共同事业贡献价值。TCL的成功领先得益于其能有效聚合并激励员工，帮助员工实现自身价值。TCL的人才聚合主要体现在对于人才的网罗和鼓励上，从创业时期机械局局长范品魁对于张济时的支持，到张济时对于李东生的重用，再到李东生网罗并授权各地精英担当区域及部门重任，TCL聚合了一大批人才，而这些人才也逐渐成长为TCL重要的职业经理人团队，从而帮助TCL实现了更大的成长。比如，当时的上海总经理杨利、前往东北拓展业务的黄万全、担任西北区总监的赵忠尧、担任西南区分公司总经理的石碧光、担任电子集团经理的财务高手吕丽忠、销售骨干袁成信、让TCL手机风靡一时的万明坚，以及后来的众多科研工作人员与高能力的骨干员工等，TCL集聚的一大批精英人才是推动TCL不断前行的最终动力。

3.为消费者创造价值

TCL在发展的过程中，总是不断地推出满足消费者需求的产品，正是这些使消费者获益的产品，使得TCL逐渐占据了市场领导地位，巩固了TCL的品牌知名度和影响力。从生产简单的磁带到电话机、音响、手机、电工产品、电脑、白电产品等其他商品，TCL的产品逐步实现多元化，其中彩电和手机两项产品在国内家喻户晓，辉煌一时，这也是TCL目前的主业。

在改革开放的浪潮下，中国逐渐由计划经济向市场经济过渡，国内市场蕴藏着巨大的消费潜力，也为企业提供了无限的商机。20世纪80年代，在顺应“新三件”的浪潮下，张济时和他的同伴们推出了TTK的第一个主业——磁带，收到了不错的市场反响，后来TTK通过完善磁带产业链，以远低于日本产品的价格逐渐成为市场的宠儿。

后来，凭借对市场的灵敏嗅觉，张济时决定开展录音电话机业务，在顺应“楼上楼下，电灯电话”的潮流下，TTK和蒋志基合作建设电话机厂生产电话机，TCL电话机分厂成立。在短短的四年时间里，TCL电话凭着质量、性能、营销三大利器成为家喻户晓的“中国电话大王”。同时，TCL的电话机还打入了欧美等30个国家。在TTK磁带销路大减的时候，刚起步的通力电子的家庭组合音响产品成为了电子板块的主要增长点，音响也成为中国家庭的新宠，上海分公司成立以后，音响作为其销售的主要产品带来了十分可观的经营绩效。

后来，李东生瞄准了大屏幕彩电这个市场空隙，与蒋志基联手进入国内彩电产业。1993年，TCL的第一台28英寸的大屏幕彩电下线，该产品一炮打响，首批一万台产品很快被一抢而空。随后，TCL对彩电产品种类进

行了扩展，市场销量迅速提高，在TCL彩电项目取得完全经营的自主权后，TCL的“王牌彩电”横空出世，并登上了国产彩电冠军宝座，甚至出现了供不应求的局面。牵手陆擎天的陆氏实业之后，TCL有了自己的彩电生产基地，TCL彩电在生产能力和成本控制方面取得了巨大的优势。在后来长虹掀起的彩电价格战中，TCL尾随其后进入了前三甲，凭借着自身的全国渠道网络问鼎彩电王者，2000年确立了其国内彩电的龙头地位。

就在国内彩电业的利润在价格战中越来越薄的时候，TCL开始向手机市场这块新蛋糕发起进攻。TCL特灵通成立伊始，市场效果平平，而后万明坚设计的“钻石手机”却引爆了流行，凭借高端的定位赢得了广大的市场，风靡一时。随后TCL又推出了“宝石手机”，同样取得了良好的效益。万明坚力邀国际知名影星金喜善作为TCL手机的代言人，制造了中国手机史上最成功的传播效果。TCL在手机领域的成功，主要得益于定位高端市场、采取直接找区域代理商和自建分公司相结合的营销方式，建立庞大的销售队伍，采取“农村包围城市”的战略以及不断在产品上推陈出新等措施（张涛等，2003）。1997年，TCL走向了多元化的道路，将目标瞄准在电工、照明、白电产业、电脑及信息产品上，特别是国际电工业务，经过几年不懈的努力，做到了国内行业第一，让世界刮目相看。

可以看到，TCL的产品策略并非是与竞争对手抢夺市场，而是通过比竞争对手更好更快地生产那些满足消费者不断变化的需求与预期的产品来占领市场。通过TCL电话、TCL彩电以及TCL手机的不断拓展，带来了持续增长的利润。这一竞合的思想使得TCL能够不断发展，不断在竞争中取得更大优势。

产权变革

在TCL发展与壮大的过程中，有两件大事不得不提。一个是发生在1997年的产权改革，它为TCL日后的发展以及跨国并购奠定了基础。TCL是中国最早进行产权改革的企业之一，同时也是改革最为成功的企业之一，TCL利用“动增量，不动存量”的改革模式使其在日后的发展过程中有了体制的保障，并取得了良好的经营效果，进而成为国内的领先企业。而另一个则是后来的跨国并购，正是这一并购的失败成就了“鹰的重生”。

1.TCL的产权改革之路

对中国企业界而言，TCL在产权改革上进行的探索，无疑具有标志性意义。企业家们在经营管理的过程中逐渐意识到，国有体制不可能让企业在激烈的市场竞争中保持持续的生命力。当时一批知名的中国企业都渴望通过改制让企业摆脱束缚，焕发新的活力，但是这些企业选择的改革路径却千差万别，其中很多企业因为产权变革的问题使企业受到打击，走入困境。比如曾经名噪一时的健力宝，就因为其产权改革中没能很好地处理与政府的关系，不但使得总经理李经纬被判入狱，健力宝公司也从此一蹶不振，陷入了困境。此外还有高调改制的春兰，也因为过于仓促而导致改革的最终失败。在这些进行产权改革的企业中，TCL的改制可以称得上是最阳光、最成功的个案之一。

李东生在一开始就选择了一条困难的道路，但这恰恰避开了日后可能出现的政策或法律上的问题。TCL采用的是“动增量，不动存量”的模式，与TCL同时进行的声势浩大的春兰改制半路叫停，原因之一就是他们动了存量资产，触动了这根红线。在经过四个多月的紧张筹备以及多次研讨

会、数易其稿之后，TCL“授权经营，增量奖股”的改制方案终于出炉（蓝狮子，2012）。在实行授权经营一年后，TCL业绩不错，根据奖励协议，应该奖励责任人及经营班子四千多万元，但是这些奖励不能兑现，而是直接转成股份。根据当时广东省的文件，“转增红股”是不用缴税的，但是这个文件是对分红权的规定与TCL实行的不动存量动增量的模式形似神不似。起初TCL管理层提议利用这个文件可以规避金额颇大的个税，但是按照当时的文件，只有红股才可以不缴税，这样做在事实上是自我认定这笔奖励的股票为转增红股，在企业所有权改制的关键环节就会出现问题，有可能前功尽弃。后来，李东生找到李鸿忠征求意见，后者明确提出要改制就不能搞红股，也就是奖励必须变成实股，而要体现管理层持股的这部分资产的合法性，就要从税收环节来体现，即缴了税就合法。后来，李东生写报告给惠州市税务局，结果市税务局不敢定，又写给广东省税务局，省税务局也不敢定，最后只好请示国家税务局，后来国家税务局专门为TCL转增收益的扣税问题下达了一个文件。多年以后，这个文件成为李东生及其管理层控股资产具有合法性的最重要依据之一，也成为TCL面对产权改制质疑时最有力的证据。

五年的授权经营结束后，TCL的股份结构也变成了国有占据58%、管理层和员工持股会占42%的新结构，李东生和他的同事们开始成为TCL的主人。到2002年4月，TCL完成了股份制改造，又引进了松下、东芝、金山等国际战略投资者，使得企业产权结构更加合理（田炜华，2002）。此时，TCL集团已经由一个地方政府绝对控股的国有企业悄然演变成了地方政府相对控股的多元股权结构的企业。TCL改制的成功，标志着TCL集团股份公司法人治理结构的完善，多元股权的治理体制从此建立，这对公司

的长远发展而言非常重要。

2.产权改革对TCL的重大意义

国有企业民营化的改革为TCL的经营发展提供了有效的制度支持。在当时的时代背景下，企业家们已经发现国有体制导致的管理混乱、效率低下、激励缺失等问题，这些问题使得企业行动笨拙、反应迟慢，不可能让企业在激烈市场竞争中保持持续的生命力。

TCL灵活地运用“动增量，不动存量”的改革模式，通过五年的授权经营成功完成改革，让企业摆脱了束缚，焕发新的活力，李东生及其管理团队得以大刀阔斧地进行市场竞争而无后顾之忧。在此后的一段时期里，TCL在市场上一路高歌猛进，连创佳绩。李东生自己也认为，TCL自从民营化改革之后，逐渐集国有企业、外资企业和民营企业三者的优势于一身，发展成了一个新型的国有控股企业，在体制方面确实领先于当时的大部分竞争对手。在五年的授权经营期间，许多国内同行纷纷遭遇“成长天花板”，TCL以不可思议的发展速度震撼了世人。五年之中，国有资产增值率高达261.7%，等于再造了两个TCL。

2002年完成的股份制改造进一步优化了TCL的股份结构，使其股份结构更加多元化，同时多元化的股份吸引了更多的国际战略投资者，为日后的发展奠定了一个良好的基础。更为重要的是，产权变革的成功使得TCL集团得以在A股上市，为企业的国际化进程提供了坚实的资金基础。李东生认为企业是靠市场竞争发展的，企业求生存的一种本能需要决定了TCL需要进行变革创新，TCL的产权改革也有利于其在日后的经营管理过程中进行变革和创新，结果证明，TCL正是靠着变革创新的精神才日益成为一

家国际级企业（李东生，1999）。

渠道创新

TCL成为国内领先企业的一个重要原因就是善用地利，努力拓展销售渠道，利用其铺向全国的销售渠道网络创造了竞争优势。TCL能够利用销售渠道网络赢得优势成为国内家电的领先者，其中也有一定的时代背景。从1992年长虹成为最大的彩电企业开始，中国电子制造业的兴起已初现端倪。康佳、海尔、创维、海信陆续走向舞台中央，从而让“短缺”的中国市场迅速走向“过剩”阶段，紧接而来的便是营销方式的彻底改变。这一时期，谁能创新便能迅速崛起，大创新又会干掉小创新，中国正迅速转变为一个统一的市场，而TCL也成长为将中国整合起来的一股力量。

1.率先建立全国销售渠道网络

在20世纪80年代计划经济的大环境中，当时做业务的模式总体来说依然属于守株待兔，业务基本上是在各种订货会上谈成的。当时TCL的电话机业务基本上是系统采购的，而TCL的音响产品却主要是卖给百货公司、“五交化”、供销社这些地方，这就意味着要完全靠企业自身去开拓市场，于是杨利在李东生的支持下开始奔赴全国各地。20世纪90年代，“三角债”成为全国性的问题，发货怕收不到钱，不发又卖不完，为了解决传统业务模式存在的种种弊端，李东生提出了一个大胆的思路，即在异地设点开账户，同城结算。不久之后，杨利赴上海设立分公司，上海分公司正常运转了大半年之后，李东生决定在全国范围内推广这个经验，全国布局开始了。黄万全奔赴哈尔滨，第二家分公司在东北成立。之后TCL又在西安和成都设点，赵忠尧筹建西北分公司，石碧光筹备西南分公司。就这

样，TCL先人一步，率先建立全国性的渠道。此时中国的商业渠道体系刚开始萌芽，衰落的“五交化”死而不僵，新兴的中小经销商还在成长中。TCL在全国各地设立分公司，拓展销售渠道网络，织就了一张遍及全国的销售网。

2.全国销售渠道网络的优势

从20世纪90年代起，TCL为了解决传统业务的弊端而开始了在全国各地开分公司的历程，随着铺向全国的销售渠道网络的建成，TCL获得了很多的优势和利处，主要体现在：第一，全国渠道网络的建立，不仅解决了传统业务上的弊端，而且节约了运费和其他成本，收获了重要的市场经验，取得了良好的市场效果；第二，铺向全国的销售渠道网络对销售增长和品牌地位的提高起到了巨大作用，TCL的销售渠道能够深入到很多孕育着广大市场的城镇及农村，不仅拓宽了TCL产品的销售面，而且让更多的消费者知道了TCL这个品牌，因此逐渐积累了TCL的品牌影响力；第三，更为重要的是，这一销售渠道网络为TCL在其后的发力提供了可控的重要臂膀，日后无论是TCL的彩电、手机、电工还是其他后续产品，均利用TCL早先建立的全国销售渠道网进行销售和宣传，成为TCL与竞争对手竞争的重要优势。而且，在之后的国际化合作过程中，很多外资企业也是看中了TCL完整的销售渠道优势，也正因为如此，才吸引了世界著名的家电企业与其合作，使TCL获益良多。

TCL的国际化之路

TCL的国际化之路，既有成功也有失败，经历过惊喜也体验过荆棘和坎坷，有过越南市场的成功经验，也有汤姆逊彩电业务巨额亏损和阿尔卡特手机业务遇冷的教训。在TCL的国际化过程中，先是通过并购的方式扩大了自身的业务规模，业务范围从东南亚发展中国家到欧美的发达国家均有覆盖，遭遇了在法国两大并购的失败后，TCL开始反思自身的经营管理问题以求自我蜕变，变革文化，培育精英，重整产业链，开启8.5代液晶面板的生产，构建核心竞争力，从以前的失利中吸取教训，逐步获得了重生。

国际化初探

当成功实施“阿波罗计划”，实现集团整体上市后，TCL一跃成为一家上百亿市值的上市公司。怀着空前的热情，TCL开始有了更加国际化的视野和抱负，由此开始了后续的一系列国际化并购，走向了国际化道路。TCL的国际化主要是采取并购和整合失利企业的途径，通过这种并购整合双方的优势资源达到互助互补、协作增效的目的。这种求和共赢的方式，也是TCL一直贯彻的理念。

1.中国企业国际化的探索

中国企业的国际化始于20世纪90年代，最先开始国际化的中国企业一般都是家电行业或者电子行业的企业，包括TCL、联想、华为、海尔和格兰仕等。中国先锋企业的国际化方式选择不尽相同，这些企业有的处于同

一个大行业，却选择了截然不同的两种国际化方式。在这些先锋企业中，有成功也有失败。

首先，对比TCL和联想的国际化方式可以发现，这两家企业选择的国际化方式正好相反，TCL选择的是先易后难的国际化方式，而联想选择的是先难后易的国际化方式。具体来说，TCL采取的是通过整合失利企业的方式进行国际化，从越南等发展中国家走向欧洲和北美；而联想则是以一个技术领先型企业的形象去开拓国际市场，重点突破的目标市场定位在北美、欧洲和日本这三个全球电脑消费最大的市场。TCL和联想都是以并购为手段，高举高打，主动参与产业的顶级整合。其次，其他的国际化先锋企业也采取了不同的国际化方式。例如，海尔和华为选择了内部增长的方式，在海外建立生产基地和市场研发网络，海尔采取自建工厂和品牌的方式，由上而下，小步快跑；而华为以运营商渠道切入为主，靠成本优势和灵活的配销方式逐步蚕食市场；格兰仕将自己变成全球微波炉贴牌生产车间；美的、长虹通过战略合作，借助联盟的力量拓展市场；万向为终端品牌配套生产，以产品链切入的方式赢得生存权。TCL和联想所走的并购之路正日益成为和中国企业国际化的优先选择（郑磊，2006）。尽管每个企业所选择的国际化方式有所不同，但是成功的企业有一点是相同的，就是利用双方的优势带来协作增效，只有真正有利于双方的合作，才能够达到和合共赢的目的。

2.TCL国内的并购经验

TCL在进行国际化并购之前已经日益成为中国国内的领先企业，从TTK这样一个小厂一步步走到了产品遍布全国的大企业，TCL成为国内领

先企业主要得益于把握了市场机遇。1997年的产权改革和在全国建立起来的销售渠道网络，使TCL保持了年平均增长42.66%的惊人业绩，并在电视、手机两大领域成为王者。跻身国内领先企业也为TCL开展国际化奠定了良好的基础，TCL这样一个富有国际化气息的名字，从一开始就认为国际化是其必然要走的道路。

TCL在进行国际化并购开始国际化道路之前，还在国内进行了一些并购，为之后的国际化并购提供一些经验和借鉴。1996年元旦后，一个噩耗传来，与TCL合作多年的伙伴，长城电子（香港）有限公司的蒋志基在广东中山遭遇车祸身亡。失去了一个有力的合伙人，TCL担心长城电子的股票被别的企业收购，便着手收购蒋先生的企业。就在制订了具体方案后，半路杀出了个高路华，最终导致放弃收购方案。就在TCL感到绝望、几近崩溃之时，佳丽彩的老板陆擎天有心卖掉位于深圳蛇口的彩电生产基地。最终，在1996年4月，TCL以在香港注册1.5亿元港币的TCL电子（香港）有限公司，增发1亿元港币的股份，兼并陆氏实业（蛇口）有限公司的彩电业务和资产，成功牵手陆氏（秦朔，1998）。通过并购陆氏，TCL拥有了完整的彩电生产和产品设计能力，在当年的彩电价格战中站稳了脚跟，并同时启动了惠州新彩电工厂的建设，形成了产业优势。在随后康佳一口气兼并了牡丹江电视机厂和西安如意电视机厂的同时，TCL挥师北上，进军中原，重组了位于河南新乡市的美乐电视机厂。成功并购美乐之后，TCL占据了中原市场这块必争之地，对其在其他地区的彩电业务产生了很大的影响，这次成功的并购使得TCL在生产能力和彩电盈利能力上获得了很大的提升。

这些国内成功的并购经验，为TCL日后的国际化并购提供了良好的基

础，在不断增强TCL实力的同时，也加强了TCL“和合共赢”的理念。

3.TCL海外并购的探索

在李东生看来，TCL走向国际舞台、开启国际化道路是必然的趋势，中国企业必须走出去，必须实施坚决的国际化战略，只有这样才能造就世界级的伟大企业，才能在竞争日益激烈的国际市场上赢得主动，占据一席之地。然而，TCL的国际化道路充满着坎坷和惊险，也充满着许多的未知数。

1998年，TCL打响了国际化道路的第一战，同时把战场选择了在新兴市场的东南亚，首站突破口选择了越南。易春雨带领的TCL团队在越南面临着巨大的压力。越南家电市场“供大于求”，众多的国际名牌彩电占据主导地位，而且，当时越南的消费者比较倾向于购买一些售价比较高的日韩知名品牌，例如索尼。1999年年初，TCL收购了越南原有的一家彩电生产企业——陆氏同奈电子公司，获得了越南市场内销的许可证。在接下来的一段时间，TCL越南分公司遭遇了连续的亏损，面对业界的质疑，易春雨深入市场一线，了解市场需求、消费形态、销售方式，摸索出了一套应对措施。截至2001年9月，越南分公司彩电开始止亏，两年后跃居市场第二，成为当地知名品牌之一。同时，彩电业务带动了TCL手机、视听产品、空调等多元化产品的出口，TCL赢下了国际化的第一战。

2003年7月，曾经身为法国电子工业标志的汤姆逊公司向TCL抛来了橄榄枝，发出了并购邀约。TCL看中了汤姆逊的电视机生产能力和汤姆逊在彩电、彩管和数字技术及影像显示技术等方面的众多专利。2003年11月3日，李东生和哈达利在广州签订了并购的谅解备忘录，最终商定了并

购的具体方案。在时任中国国家主席胡锦涛和法国总理拉法兰的见证下，TCL与汤姆逊签署了并购协议。但是在接下来的一年里，汤姆逊彩电业务全年亏损13.06亿元人民币，经营状况的恶化给TCL国内外业务的经营及发展带来了持续的影响。

就当TCL准备并购汤姆逊彩电业务的同时，又一个“法国猎物”阿尔卡特送上门来，对TCL来说同样非常诱人。由于手机业务表现不尽如人意，阿尔卡特董事会决定将其出售，而此时TCL的手机业务正达巅峰，通信集团雄心勃勃，早有海外并购的需求。因此，TCL高管团队很快决定了并购阿尔卡特手机业务的相关事宜，并成立了T&A公司。后来，阿尔卡特销售远低于预期目标，遭遇了巨大的损失。事后，TCL管理团队不得不承认，并购阿尔卡特的准备工作不够充分，并购汤姆逊和阿尔卡特行事过于鲁莽和冲动，TCL手机业务在欧洲市场遇冷后，国内手机业务在面临跨国巨头诺基亚、摩托罗拉以及山寨机的夹攻下，首次出现负增长，国内市场销量从辉煌顶峰陡然滑下。

李东生在面临国内外业务交困的情形下反思了TCL受困的原因，他认为，TCL的这两次重大并购受到了非商业思维的影响，同时做两个项目存在决策冲突，在商讨具体的并购措施时操之过急，并且一开始TCL就埋下了盲目乐观和急功近利的情绪（李东生，2006）。同时，TCL在欧洲进行两大并购时，也未充分考虑到中国与法国在民族性格特征、企业文化、市场经营销售方式上的巨大差异，忽视了文化和管理整合中的难度（许亚青，2006）。但是，李东生和TCL并没有后悔这两次国际化并购项目，在他们看来，TCL走向国际化是必然的趋势，虽然在国际化过程中受挫，遭遇了巨大的打击，但是如果重新给他们一次机会，他们还会这样做，只不

过会做得更好（陈庆春，2009）。这些在国际化过程中所受的伤痛成为日后TCL在经营管理过程中宝贵的经验，这些宝贵经验也为中国国内的其他企业提供了借鉴。

国际化受挫

2004~2007年，TCL在国际化征程中的经历让李东生及其管理团队遭遇了重大的挫折。这几年中，李东生的个人声誉从顶峰跌到了低谷，也就是在这几年，李东生对自己产生了怀疑，身体上和精神上承受了巨大的压力。在过去的十多年里，TCL团队在中国市场上几乎没有打过规模稍大一点的败仗，可以称得上一支“常胜之师”。然而，在国际市场上，特别是在欧洲，他们遇到了前所未有的困难，与此同时，他们从国内“手机之王”的宝座摔下来，不得不出售盈利不错的国际电工以套现自救。

2006年6月14日，当T&A在二次重组后努力前行，汤姆逊欧洲业务还在巨亏的泥潭中艰难跋涉的时候，李东生写下了《鹰的重生》。他提到一则寓言故事，鹰是世界上寿命最长的鸟类，年龄可以达到70岁，但是要想活那么长的命，鹰在40岁的时候就需要做一个重要的决定，要么因为老化的喙和爪子、沉重的翅膀、浓厚的羽毛而死去，要么经历一个十分痛苦的更新过程进行蜕变，从而获得新生。在这蜕变过程中，首先鹰要用喙击打岩石，直至完全脱落，然后等待新的喙长出来，接着用新喙把爪子上老化的趾甲一根根拔掉，鲜血一滴滴洒落，最后用新的趾甲将身上的羽毛一根根拔掉，五个月之后，等新的羽毛长出来，鹰便重新开始飞翔，度过接下来的30年（蓝狮子，2012）。

就是这样一个故事，给了李东生和TCL很大的启发。TCL经过20多年

的发展，从一个小企业发展成为一个初具规模的国际化企业，但是一些过往支持TCL成功的因素如今却成为阻碍其发展的问题，特别是文化和管理观念如何适应企业国际化的经营成为他们最大的问题。李东生及TCL开始反思以前的成功和在国际化中遭遇的失败，试图发现问题所在，找出自己的软肋，开始了文化变革，重新明确了公司的价值观和使命，开启了“鹰系工程”，打起了系统战。同时李东生及其团队也开始转变管理风格，力图让TCL走出困境，重获新生。在TCL公司面临内外交困的处境时，TCL人并没有气馁轻言放弃，而是在领袖李东生的带领下重新振作起来，共同努力共渡难关。这种精神使得TCL在面临巨大的亏损时，在并不熟悉的国际化征途上，一步步走出难关，创造了新的辉煌。

1.绝境中的坚毅：李东生的领袖品格

从TCL重组上市，到后来一系列的收购，不得不提到的是TCL一直以来的领袖李东生。李东生出生于惠州的贫穷地区，艰苦的生活使得他从小就养成了“穷且益坚，不坠青云之志”的优良品格和顽强斗志，茶余饭后，他常常与书为伴，高考恢复后考上了华南工学院（现华南理工大学）。1982年，李东生从华南工学院毕业之后，选择回到自己的家乡做一些实实在在的事情，为家乡的建设做出自己的一份贡献，于是便加入了TTK家庭电器有限公司（TCL的前身），成为该公司的第43名员工。

在加入公司之后，李东生全身心地投入工作，全力以赴地把自己的本职工作做好，有什么事情随叫随到，从来没有什么计较。凭借着出色的工作成绩和踏实的工作态度，李东生赢得了大家的认同，后来提升为车间的副主任，又因为其出色的工作成绩，被任命为TCL通信设备公司的总经

理，此时他只有28岁，毕业仅两年多。因为缺乏管理的经验，在面对更加复杂的管理问题和诸多繁杂的事务时，李东生感到了前所未有的压力。而就在这个时候，面对身上耀眼的光环，李东生做出了一个令人惊讶的决定，他辞去了TCL通信设备公司总经理的职位，在一家新成立的公司惠州市工业发展总公司中担任引进部主任，负责外资的引进工作。这种放眼长远、能屈能伸的作风体现了李东生作为企业领导者的气魄，使其在今后的企业发展中能立足长远，制定出对于企业长期有利的策略。

在离开TCL的几年里，李东生学会了如何与各种各样企业主管打交道，自己也得到了很好的锻炼和成长，增长了很多知识，也清楚了要如何才能管好一个企业。TCL进入了大发展时期，急需既懂技术又懂管理的人才，于是李东生应邀重新加入TCL，担任TCL集团的副总经理。后来因其出色的表现被提拔为总经理，1996年开始担任公司的总裁。在担任公司总裁之后，李东生用其独有的领导气质让TCL从一家不起眼的国内小企业一路高歌成为国内领先企业，进而走向国际化企业的道路。

在李东生的职业生涯中，他认为一个人成功的关键是要有理想和追求，李东生自加入了TTK就一直将自己的命运和公司的命运联系在一起，在工作中不图私利，往大处着想，后来在担任总经理及董事长期间，也一直将TCL作为自己最重要的终身事业。他认为，中国要想提高其在国际上的竞争力和经济实力，就必须有大的企业走向世界，在世界的大舞台上拼搏。因此，TCL义无反顾地成为中国企业国际化的先锋。后来，在TCL改制的过程中，李东生又选择了增量红股缴税，甚至为了改制押上了自己的房子，这些都体现了李东生对国家的责任以及对TCL的责任。

此外，一直以来李东生都保持了一种良好的学习习惯，业务不熟就虚心向别人请教。在与外企合作或者参观外企时，他就努力将TCL与它们进行对比，改善自己的不足，向国际领先水平看齐。在涉外业务方面经验不足时，李东升努力补习工业会计和贸易法律等知识，并且一直保持良好的学习习惯，向前人学习（包括对其影响至深的曾国藩），向同行领先者学习，向国外优秀企业学习，从书中学，从做中学。

正是李东生身上这种卓越的人生理想、务实的工作态度以及勇于承担和不断学习进步的优秀品质，使得他在TCL公司面临国际化重挫时，能够承受内外界巨大的压力，不断地反思自身，带领TCL人重振精神，进行企业文化和经营管理方式的变革，使TCL走出困境。

2.文化的蜕变，从一只鹰到一群鹰

TCL在国际化过程中遭遇重挫之后，李东生及其管理团队以文化变革为主题，进行了一系列的企业文化变革创新活动，并通过“鹰系”人才培养体系，实现了从一只鹰到一群鹰的转变，给TCL的经营管理注入了新的活力，在新的文化体系下推动着TCL前进。

2006年，在李东生带队之下，150位公司最高管理者进行了“鹰的重生”的户外活动。约600名高层管理者参加了变革创新动员大会及企业文化变革创新系列培训，并参加了千人誓师大会。通过多位高管共同分享企业文化变革的理念，沟通愿景，凝聚共识。TCL文化变革的行动纲领是“三改造，两植入，一转化”。“三改造”是指“改造流程、改造学习、改造组织”，从头开始，改造TCL的学习，旨在形成学习型组织；“两植入”是指将TCL的核心理念“植入人才评价体系当中，植入考评体系当中”，总之，要将理

念植入操作的土壤当中；“一转化”是指将企业的愿景和个人的发展结合起来，转化为“组织和员工个人的愿景”，员工才拥有动力。通过企业文化课程培训、具体的经营项目操作和用人导向，企业文化进一步落地深入TCL的管理层和员工心中，这次文化变革使得公司上下员工的士气得到了提升。

然而，直面国际化的过程比以往任何时候都需要精英的出现，而精英的培养需要从中层开始。因此，TCL以“赢在中层”为切入点，启动了面向骨干中层的“精鹰工程”培训项目。此后，又将学生培训、中高层培训一并纳入培训体系，并分别用“雏鹰工程”“飞鹰工程”“精鹰工程”和“雄鹰工程”命名，形成了令人叹服的TCL“鹰系”人才培养体系。这个计划形成了不同梯次的人才培养系统和机制，为了薪火相传，打破各个梯次的界限，随后又设置了“雄鹰辅导精鹰”“精鹰辅导雏鹰”的导师辅导制。承担着重塑企业文化使命的“鹰系”培训工程的引入，使得TCL的人才培养和文化传递形成不断滚动的完整链条。就这样，通过企业的文化变革和完整充分的人才培训，TCL开始了蜕变之路，并造就了一群精英。

3.品牌重塑：从自我标榜向顾客感动的蜕变

在国际并购期间，李东生一直担心品牌这个问题。他认为TCL的品牌定位长期以来都是不太清晰的，并没有准确表达出TCL的含义和优势，尽管在不同的阶段TCL拥有不同的产品，但实际上一直缺乏一个始终如一的主题，品牌的形象不是特别鲜明。特别是在TCL手机产品陷入困境时，其品牌被各种解读说法所歪曲。TCL各个产业发展的不均衡而导致的产品、广告、包装和终端形象参差不齐、划地为营、各自为战，造成了资源的浪

费和滥用，加上消费者认知上的混乱，这一切都让TCL的品牌再造迫在眉睫。

2006年9月，TCL启动了品牌重塑项目，管理层发挥集体智慧举办了一系列的品牌工作坊。首先从品牌内涵和定义入手，提炼过去20多年来驱动企业增长的基因，即对创新的不断追求，敢为天下先。接下来，TCL摒弃了使用了十几年的具有强烈民族烙印的射星标志组合，启动了颜色鲜明、富有活力的全新TCL标志。2007年5月，TCL正式发布了诠释其名字的新的品牌战略，“创意感动生活——The Creative Life”，而不再是过去的“今日中国雄狮——Today China Lion”，显然，新的品牌口号更有利于全球传播。新品牌战略明确了TCL未来10年的发展目标，那就是：通过不断提升企业的国际化经营能力，建立自有知识产权的技术优势，成为受人尊敬、最具创新能力的全球领先企业。TCL的新品牌战略抛开表现字眼，其核心战略便是回归“以消费者为中心”，让消费者感动。为了使相对于当时的企业现状显得有些超前的品牌战略能够落地，TCL管理层确立了一整套能力提升系统，这套系统简而言之就是“三力一系统”，即“设计力、品质力、营销力和消费者洞察系统”。首先，要设计出对于消费者有意义、具有时尚亲和使用体验的产品；其次，品质力则需关注消费体验的每一个细节；再次，营销也必须以消费者满意度为导向；最后，贯穿“三力”的便是消费者洞察系统。

TCL新的品牌战略基于企业文化创新，对企业发展战略目标定位明确，在产品、技术研发、设计、生产制造、质量控制、服务销售等各方面都制定了新的规范。红色的新标志更加鲜明和醒目，能够涵盖TCL的每一个产业和每一个销售区域，使TCL在国内、国外有了一个统一的标志系

统。随后几年的发展证明，品牌重塑给了TCL新的支撑点。而给TCL品牌提供支撑的另外一个重要资产就是体育营销。从2006年开始，TCL将自身的体育营销体系进行整合，逐步开始从各地分散的赛事赞助向全球范围内统一的体育营销活动转变，以保障长期的品牌塑造和业务增长的连贯性。TCL与体育结缘，包括了1996年成立的TCL郎平排球基金会，2002年推出的TCL高尔夫精英赛，2007年助力中国女子网球队征战北京奥运会，以及2008年成为广州亚运会的合作伙伴。通过推进新品牌战略和加大体育营销的力度，2008年TCL品牌价值再度提升，以408.69亿元人民币蝉联中国彩电业第一品牌。

从挫折中汲取力量

企业成长的过程中，都会遇到挫折和打击，然而，优秀的企业却能够从挫折中汲取经验、积蓄力量，TCL正是这样一家企业。无论是从一家小企业成长为国内的领先企业，还是在经历两次重大并购失利后步入国际化的正轨，TCL作为一家优秀企业，总是能够立足现实，从过去的经历和经验中摸索出经营管理的规律，一步步地针对企业所面临的当前市场与竞争状况动态地采取措施应对，聚焦核心业务，努力提升核心竞争力并注重创新。

1.重塑企业文化

失败并不可怕，正是因为有了曾经的失败，才会有日后更好的成功。无论是并购汤姆逊彩电业务导致的巨大亏损，还是在并购阿尔卡特手机业务时遭受的内外交困，都逐渐成为TCL在经营过程中积累起来的经验财富。通过反思过去的经营管理失误，总结TCL企业管理体制和企业文化的

弊端，李东生率领TCL人开始了“鹰的重生”，变革企业文化，建立精英团队，转变管理风格，构建核心竞争力，完善产业链，加强企业基础生产能力。在日后的经营管理过程中，我们可以看出TCL更加务实，更加注重TCL的核心业务，对本身的短板进行补充，从做中学，一步步地摸索自身的发展方向，让失败具有积极意义，让失败具有无穷的价值。

2.聚焦核心业务

企业的强大不能仅体现在产业的下游——品牌、市场、渠道和销售能力上，在产业的上游——核心技术能力和基础部件的能力上也应有所体现，而这些正是TCL的软肋，也是中国企业的软肋，亟须转型升级。在回顾以前的发展模式，并将TCL与日韩优秀电子企业进行对比后，TCL反思自身发展模式的弊端，一改规模扩张的发展模式，开始聚焦核心业务——多媒体、通信和家电，并着手构建核心技术能力。

为了聚焦核心业务，TCL逐步将精力放在了彩电和手机通信这两块业务上，在其他的业务上采取缩减策略或者砍掉、出售相关性较小的业务，同时也提出了横贯通信终端产品、多媒体影音终端产品、家用电器、液晶面板和商用系统产品的产业战略布局。在构建核心技术能力上，主要采取了两步战略重棋——成立TCL集团工业研究院以及上马华星光电项目。

经过近半年的筹备，TCL集团工业研究院于2005年7月1日在深圳成立，承担着满足TCL集团核心产业现阶段发展对技术的需求，以及推动未来的技术进步和核心竞争力提高的重任。工业研究院重点开展主导产业的前导研究和预研，同时扮演企业内部孵化器的角色。同时，工业研究院与国内外多所知名高校、科研所及国际知名公司建立了多个联合研究室。研

究院总部设在深圳和惠州，在广州成立了国家数字家庭工程中心，在西安成立了安卓操作系统和软件研究中心，2010年在美国硅谷设立了“TCL美国技术创新中心”。工业研究院成立至今，已经申请了众多专利，取得多项重大科技成果，为TCL提供了强力的技术支持，有力地推动了TCL核心产业技术研发体系的建设，核心技术能力明显提高。

没有全产业链的掌控能力，TCL就不可能在国际市场和日韩企业一较高下，在迅猛发展的全球液晶电视市场上，拥有上游的液晶面板技术才能够在市场上驰骋。TCL决定自主启动8.5代液晶面板项目，新的企业被命名为华星光电，这是继2004年国际并购之后最大和最重要的一次决策，正是该决策让TCL突破了日韩企业所形成的核心技术壁垒。投资245亿元的华星光电项目最终成功运作，至此，TCL在彩电和平板显示产业领域成为首家有能力挑战国际巨头的中国企业。

3.加大创新，夯实增长的基础

在上马华星光电项目之后，TCL掌控了液晶显示的完整产业链，标志着TCL已经向技术和资本密集型的产业链上游延伸，是以后TCL发展的重要一步。但是，与三星、LG、索尼、飞利浦这些国际巨头相比，TCL仍然有很多短板待提高。这些国际巨头中，三星的发展与TCL较为相似，然而三星现已成为为数不多的可以跟苹果公司相抗衡的IT电子公司，成为世界上一流的电子公司。三星的崛起与成功，可以用全产业链、速度效率、学习、开放创新、国际化、品牌定位及销售体系、跨产业融合这样的词汇来形容，然而在当今电子产业竞争异常激烈的环境下，保持创新是重中之重，如在手机销售上，三星是唯一一家能够超越苹果的公司，这得益于其

产品更新的速度和创新的力度（房煜，2011）。

TCL意识到，要想保持增长势头，就必须重视创新。因此，TCL在数字化的浪潮中紧跟对手。TCL集团工业研究院便是最早从事云计算和智能电视开发的部门之一，也是国内最早从事安卓智能电视研究的机构之一，首推了互联网电视产品，在云计算技术及内容布局和平台建设方面也领先于同行。TCL还通过持续创新实现企业核心竞争力的不断增强，在彩电、通信、三网融合等领域的技术创新方面取得了突破性进展，在自然光技术、3D显示技术、智能电视、互联网电视、互联网手机等方面也取得了不错的成绩（李东生，2011）。总之，TCL的发展得益于技术创新和核心技术能力提升，要想保持良好的增长势头，也必须依赖于创新。

TCL管理实践的价值贡献

以利益共享之“和”为本的自我成长管理

从20世纪70年代的改革开放开始，中国企业的发展历程大致经历了两个阶段：第一个阶段是“站起来”，在国内市场做到一定的规模；第二个阶段是“走出去”，参与国际市场的竞争。TCL就是为数不多的参与了这两个发展阶段的企业，并且从某种程度上说，TCL是改革开放以来中国企业发展的一个具有典型性的代表。TCL在中国市场上赢得了不少第一，得到了许多美誉，在国际化发展过程中又开创了众多先河，尤其是其从失败中重新创造辉煌的经历，更是为中国领先企业的管理实践工作提供了宝贵的经验，值得我们总结和借鉴。TCL不断的自我成长与其所坚持的经营管理理念密不可分，其核心便是利益共享的“和”思想。无论是外部投资者及战略同盟的引进，还是内部人才的培养与激励，利益共享始终是TCL坚持的法则（见图7-3）。正是因为这种共同的利益，才使得TCL能够与利益共同体在挫折与困难中携手前行。利益共享之“和”正是TCL基业长青之根本（见图7-3）。

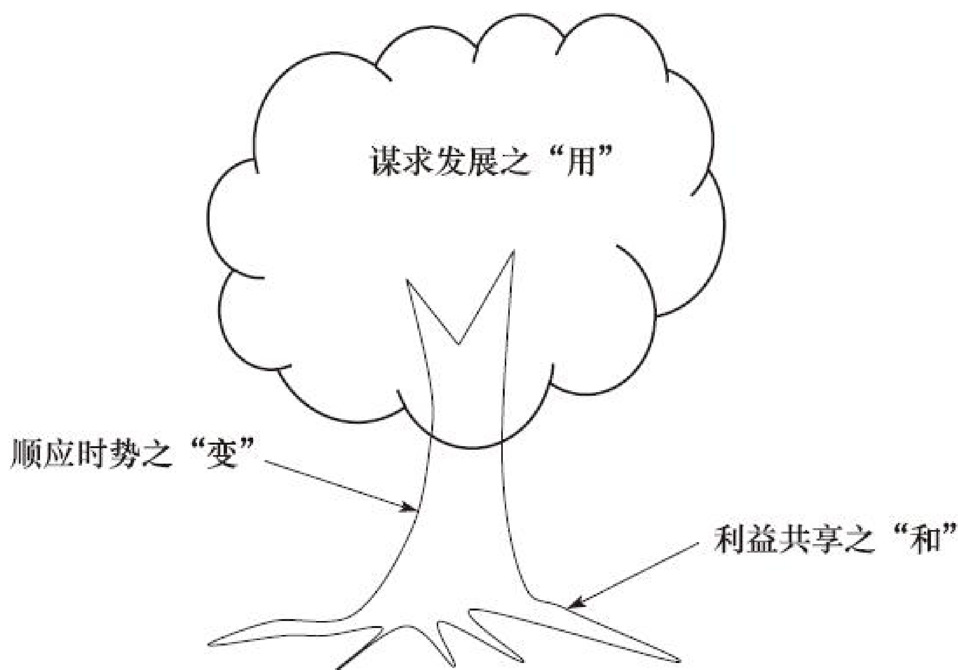


图7-3　TCL自我成长蕴含的本土管理理念

资料来源：作者整理。

利益共享的“和”管理

在TCL的发展历程中，一直坚持“以和为贵”的信念。在中国传统文化中，一直强调“己欲立而立人，己欲达而达人”的和谐共赢的理念，这也是TCL一直坚守的原则。利益共同体的形成对企业的战略发展起着十分重要的作用，企业不但有可能通过利益共同体得到所需的利益关系，还会欣喜地看到自身所占有的市场在不断扩大，并和利益伙伴一同获得成功。简单来说，就是蛋糕比原来做得更大，与此同时也帮助利益伙伴和自身获得一份在以前想都不敢想的很大的份额。这种利益共享包含了两种不同类型的关系。

1.“合作共赢”的外部利益共享

TCL在进行资本融合时，着力寻找与其有共同价值目标的资本方，并通过自身的优势，想尽办法为对方创造价值。正是这种利益共享之上的“以和为贵”的指导思想，为TCL在发展初期赢得了大量的资本，使其得以快速发展。之后，虽然由于香港回归的影响造成了最初资方的撤离，然而，本着和谐共赢的思想，TCL很快又找到了新的投资方。资本是逐利的，谁能为资本创造利益，资本就会涌向哪里。TCL正是本着不断为资本创造价值的思想，不断通过实现共赢，从而赢得了自己的发展。此外，在TCL进行产品变革的过程中，能够比较周全地照顾到政府的利益，将政府的利益与企业的长久发展联系在一起，构建和谐的政企关系，从而使得TCL的变革避免了像健力宝和春兰那样的失败。产权变革的成功，使得企业的控股不断多元化，同时也促使TCL加强与国际战略投资者的合作，为TCL日后的发展奠定了一个坚实的基础。在不断坚持“和合为贵”的历程中，TCL不仅满足了合作方和消费者的需求，同时也为TCL本身积累了雄厚的基础，为后来打响了国际化战役做好了充分的准备。英国政治家帕麦斯顿曾经说过：“没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。”虽然，这句话或多或少有功利主义思想的成分在里面，但是，不容否认，不管是外部投资方、战略联盟者甚至是政府，它们与企业最初的连接恰恰是建立在共同的利益基础之上的，也只有通过与外部利益共同体共享利益，企业才有可能获得尽量多的资源以支持自身不断发展。这种“合作共赢”的外部利益共享思想支撑着TCL与外部利益共同体的合作，使TCL能够实现自身不断壮大的目标。

2.“同舟共济”的内部利益共享

孟子曰："天时不如地利，地利不如人和。"任何一个组织的成功都离不开员工同心同德的努力。TCL深知，只有将企业的愿景与个人的发展紧密结合，转化为"组织和员工个人的愿景"，员工才拥有动力。因此，无论是产权改革中采取的分红制度，还是"鹰的重生"的系列活动，TCL都将员工的利益与企业的命运联系在一起。在产权改制中，TCL率先采用股票分红制度，这一举措有力地激励了员工。五年的授权经营结束后，TCL的股份结构从国有全资企业变成国有占据58%、管理层和员工持股会占42%的新结构，李东生和他的同事们开始真正成为TCL的主人。不仅如此，通过企业的文化变革和完整充分的人才培训，TCL培养并造就了一大批精英。员工是企业核心竞争力的重要来源，这些精英正是TCL不断发展的最终动力。与员工的内部利益共享极大地激励了士气，因此，无论是成功或是失败，TCL人始终同舟共济走在前行的路上。

顺应时势的"变"管理

TCL在发展中一直勇于"顺势而变"。《孙子兵法》中说，"故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也"（所以，善于指挥作战的将军，就如转动圆形巨石，从几百丈高的山顶滚下，这就是所谓的势）。不可遏止，不可逆转，一往无前的力量和态势，就是"势"。发展方向对于企业而言极其重要，只有将方向调整到时代潮流之中，勇于改变才能够利用好形势，创造更辉煌的成绩。

首先，TCL的自我成长过程中始终体现了突破创新、善用机会的思想。时代的变迁会不断产生新的机会，也会淘汰旧的产品。只有不断突破创新、善用机会才有可能使企业在不断变化的环境中始终处于领先地位。

不得不说，TCL能够走到今天并取得如此巨大的成功，与其对市场、环境极其敏锐的嗅觉有着不可分割的关系。从其产品的沿革来说，TCL不断推陈出新，从最初生产磁带到电话机、彩电再到手机，这一系列的产品都是TCL在洞悉市场需求之后推出的。也正因为TCL的产品能够满足市场需求，满足消费者的期待，才能迅速被市场接受，进入千家万户。而从其企业发展的历程来看，无论是早期的国有企业民营化改造，还是后来的自建渠道发展销售网络，TCL都在紧随时代的趋势，勇于进行变革。产权制度改革为TCL的市场化奠定了基础，而突破性地自建渠道发展销售网络则为TCL进军全国市场提供了重要的平台。在前期国内发展积累的基础之上，TCL又顺应中国企业国际化的潮流，将目光投向了海外，迈开了“走出去”的步伐。事实上，不管是对于哪家企业而言，突破创新、善用机会都是企业保持持续发展甚至做到行业领先所必需的，而那些墨守成规、不懂利用机会的企业最终都会被市场淘汰，逐渐退出舞台。

其次，知错即改、顺势而变使TCL的失败转为成功的起点。人们常说，失败乃成功之母，但并非所有的失败之后就会自然而然的成功。这种失败之后的成功来源于能够正确认识、分析失败，并学习经验、汲取教训。正是TCL这种知错即改、顺势而变的精神，才能把失败和挫折的教训变成取得成功的一种动力和可逆变的知识，才使得TCL不管是在顺境还是逆境中都能保持持续成长。TCL的国际化进程并非一帆风顺，变化万千的国际环境给它带来了众多的挑战。在两次重大海外并购中，TCL遭遇了前所未有的挫败，甚至只有壮士断臂才能保全企业的生存。但恰恰是失败给予了TCL从失败中总结教训、重新分析环境、认真思考国际化进程中出现问题的原因的机会。在经历过企业生死存亡的关键时刻之后，TCL再一次

发挥了自身勇于改变的特质，李东生及其管理团队反思TCL在国际化过程中的失误，开始检讨自身和企业存在的众多问题，用一股置之死地而后生的精神开始了“鹰的重生”，度过了三年涅槃，通过财务革新、管理再造、品牌重塑和模式调整，TCL逐渐步入正轨。经历万千艰难的TCL如今更加务实，更加聚焦核心业务，重视提升自身的核心竞争力，加大创新力度。这些成就的取得都是源于TCL“顺势而变”的特质。失败会带给企业痛楚，甚至付出惨痛的代价，但也正是因为失败，才给予企业重新思考、重新定位的良好机会。只有聪明的、懂得分析失败的企业才能够从失败中学习，开启成功之路，使失败变得有价值。

谋求发展的“用”管理

首先，TCL在自身发展过程中一直坚持以“为我所用”为导向。万物皆为我所用，但非我所属，对企业而言亦是如此。企业可以利用所有的东西来为自己办事或者完成自己的理想，关键就在于是否能够敏锐地识别自身所稀缺的资源，并有能力将它们最优化地整合起来为己所用。作为如今家电行业的先锋企业，TCL一直都是一家善于把握机会、利用机会的企业，这在很多方面都已经有所表现。例如，最初的国有企业市场化改革坚持“动增量，不动存量”的红线，不仅利用改制这一契机顺应了市场化趋势，为未来参与市场竞争奠定基础，同时也遵守了政府的规则，避免了像春兰等企业一样的改制失败。随后，TCL为了获得发展所急需的资金与设备又进行“招商引资”，进而将外部投资与自身所拥有的资源（厂房、土地等）进行有效的整合。在后续的发展中，TCL又通过收购、兼并与自身战略发展相关的公司或业务，不断调整自己的发展方向，一步步走向了国际化。而在拓展自身渠道的过程中，TCL善于利用地利，通过发展自己的销

售网络来达到良好的市场效果。这种全国性的市场布局不但解决了传统的家电销售中的问题，同时也为TCL未来其他产品的销售打下了一个良好的基础。可以说，时至今日，这种市场布局仍然能够为TCL带来不小的优势。善于利用、整合资源，充分发挥其优势与作用，才有可能实现利益最大化。虽然这一道理在如今已耳熟能详，但真正能够实现将资源、机会“为我所用”的企业并不多见。回顾TCL的发展之路，其一贯坚持的“为我所用”的思想正是其能够不断利用机会与资源以实现自身发展的最好说明。

其次，面对失败，TCL发挥“活学活用”“学以致用”的态度，总结失败中的经验，让失败变得有价值。并非所有的企业都能从失败中重新创造辉煌，事实上，大部分企业在失败之后便一蹶不振，成功难续。TCL恰恰打破了这种魔咒，从失败中“活学活用”并“学以致用”，才使得企业能够起死回生，东山再起。正如TCL所展示的那样，其系统地从失败中学习包括明辨失败、分析并讨论失败以及开展试验。首先，在遭遇汤姆逊和阿尔卡特的并购失利之后，TCL管理团队经过分析后承认，并购阿尔卡特的准备工作不够充分，并购汤姆逊和阿尔卡特行事过于鲁莽和冲动。在面临国内外业务交困的情形下，李东生也反思了TCL受困的原因，他认为，TCL的这两次重大并购受到了非商业思维的影响，两个项目并行存在决策冲突，在商讨具体的并购措施时操之过急，并且一开始TCL就埋下了盲目乐观和急功近利的情绪。同时，未充分考虑到中国与法国在民族性格特征、企业文化、市场经营销售方式上的巨大差异，忽视了文化和管理整合中的难度。在认真分析失败原因之后，李东生带领TCL人痛定思痛，开始了国际并购失败后的“鹰的重生”，从失败中学习，让失败变得有价值。他们反思以往

成功与失败的经验，试图发现问题所在，找出自己的软肋，开始了文化变革，重新明确了公司的价值观和使命，开启了一系列“鹰系工程”项目。李东生及其团队也开始转变管理风格，力图让TCL走出困境，重获新生。在李东生的带领下，TCL从失败中重新振作，再续辉煌。失败并不可怕，可怕的是忽视失败。忽视失败的企业一定不是擅长组织学习的企业，不是能够通过学习进行自我更新、自我发展的企业。成功往往让人欣喜，为企业戴上王者之冠，但也会蒙蔽企业的眼睛，看不到危机与不足。而失败恰如当头一棒，使企业不再沉浸在过去的成功中盲目前行。“敢于直面失败，从失败中学习，让失败变得有价值”是一种勇气，更是一种智慧，是企业的一项重要的核心竞争力。

各行各业都有成功的代表，TCL用自己成功与失败的经历为中国的诸多企业提供了宝贵的经验。正是由于一贯坚持将“和、变、用”的理念贯彻到管理实践中，TCL才能够不断顺应时势、利用资源，成就了如今在国内家电行业的领先地位。也正是因为坚持这些原则，TCL在面临国际化如此惨痛的教训时，才能够正确地总结经验进行反思，全面地改革企业文化，聚焦核心加大创新。这些理念真正地让TCL从失败中创造了价值，铸就了TCL不屈不挠的精神，创造了新的辉煌。

附录7A

TCL成长历程

成　长	时间（年）	实　　践
起航	1981	惠阳地区电子工业公司与香港合资成立 TTK 家庭电器有限公司，即 TCL 的前身，主营磁带。20 世纪 80 年代，中国流行“新三件”：洗衣机、电视机和录音机。20 世纪 80 年代初期，日产收录机进入广东市场，成为时髦的象征，TTK 也借机开始磁带生产。惠阳地区电子工业公司在惠阳地区机械局电子科的基础上组建，TTK 品牌命名是受到当时日本著名电子工业品牌 TDK 的启发，中文意为“天天开”。TTK 是中国首批合资企业（12 家之一），机械局局长范品魁任董事长，香港投资人翁耀明任副董事长，电子科干部张济时任总经理

（续）

成　长	时间（年）	实　　践
起航	1982	毕业于华南理工大学无线电专业的李东生加入 TTK，成为 TTK 第 43 名员工
	1984	TTK 磁带销量达到 1200 万盒。李东生任 TTK 车间主任
	1985	1985 年 9 月，TCL 通信设备有限公司成立，TCL 为 Telephone Communication Limited（通信设备有限公司）的简写，TCL 公司为内地和中国香港合资，各占 70% 和 30% 的股份，李东生任总经理，主营电话机。成立背景：①年初，香港投资人翁耀明宣布退出合作；②李东生在香港找到新的合作伙伴蒋志基，并签订提供两万台电话机货源的合同；③由于 TDK 的投诉，国家工商局终止 TTK 商标，TTK 停止使用；④继录音机大件之后，继续顺应“楼上楼下，电灯电话”的时代潮流，TCL 开始生产电话机
	1986	TCL 商标在国家工商局注册，是中国第一个也是目前唯一只用英文名字注册的公司名称
国内领航	1989	TCL 电话机产销量跃居全国同行业第一名并一直名列前茅，TCL 成为“中国电话大王”
	1993	TCL 通信设备股份有限公司股票在深圳证券交易所上市，成为国内通信终端产品企业中第一家上市公司
	1993	TCL 集团公司成立，属下 20 多家企业组成三个集团：TCL 电子集团，主营彩电；TCL 通信集团，主营电话机；TCL 云天集团，主营地产。其中，张济时任 TCL 集团董事长兼总经理，李东生任 TCL 电子集团总经理
	1995	TCL 彩电销售超过 10 亿元，利润超过 8000 万元
	1996	李东生任 TCL 集团董事长兼总经理。背景：李东生掌管的 TCL 电子集团依靠大屏幕彩电业务连年翻番，收入和盈利都超过 TCL 通信，成为 TCL 集团的主要增长来源，而 TCL 通信和 TCL 云天则停滞不前
	1997	TCL 集团公司成为惠州市首家国有资产授权经营试点企业，开创了国有企业体制改革的先河
	1997	TCL 集团公司调整企业结构，撤销三个专业集团，重组为 TCL 集团有限公司。1997 年 TCL 收入达到 54 亿元
	2001	TCL 收入达到 211 亿元，成为“中国彩电大王”。对比数据：长虹 1997 年收入 160 亿元，2001 年收入 106 亿元
	2002	TCL 手机国内市场份额达到 10.2%，进入国内手机市场三强，位列国产品牌第一，2002 年手机收入 82 亿元，盈利过 10 亿元。对比数据：TCL 手机 1999 年收入 3000 万元，2000 年 3 亿元，2001 年 30 亿元
	2002	李东生被评为 2002 年“中国经济年度人物”

（续）

成　长	时间（年）	实　　践
国内领航	2003	TCL 以 319 亿元收入排名中国电子信息百强企业第四位
	2004	1 月 30 日，TCL 集团在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为国内第一家整体上市集团
国际先锋	1999	年初，TCL 以收购越南彩电生产企业的方式成立了 TCL 越南分公司，开始了国际化之路
	2004	1 月 29 日，在中国国家主席胡锦涛、法国总理拉法兰的见证下，TCL–汤姆逊电子有限公司（TTE）成立，TCL 拥有 67% 股权，汤姆逊公司拥有 33% 股权。9 月，TCL–阿尔卡特移动电话有限公司（T&A）成立，TCL 拥有 55% 股权，阿尔卡特拥有 45% 股权
	2004	李东生登上《财富》杂志封面，授予年度“亚洲最具影响力的商业领袖”
	2005	TCL 彩电销量全球第一。TCL 收入达到 516.76 亿元，但亏损 3.2 亿元
	2006	6 月 14 日，李东生写下《鹰的重生》
	2006	7 月中旬，TCL 集团 150 多名高管举行延安行活动，并在宝塔山下立下坚定变革决心、成就全球领先的誓言
	2006	8 月 12 日 TCL 集团企业文化变革创新誓师大会召开，“鹰的重生”企业文化变革全面启动
	2007	6 月 18 日，TCL 在北京发布“创意感动生活”（The Creative Life）的新品牌战略，重新定位品牌内涵
	2007	历经两年亏损之后，开始盈利，2007 年收入 390.63 亿元，盈利 3.96 亿元
	2012	连续五年保持盈利和增长，收入从 2008 年的 384.13 亿元增长至 2012 年的 696.29 亿元，2012 年盈利 12.73 亿元
	2012	LCD 电视机全球销量排名第四，中国市场销量为 885.6 万台，海外市场销量为 667.1 万台。手机销量全球排名第七，中国市场销量为 577.5 万台，海外市场销量为 3683.4 万台，智能手机销量 652 万台

资料来源：作者整理。

第8章　领先企业管理实践可移植性：情境与对策

许多企业都在不断寻找和改善那些能够提升企业管理效率并创造更大价值的管理知识和管理工具，而当下众多企业正在应用的管理知识和管理工具，如质量管理、流程再造、平衡计分卡、关键绩效指标、六西格玛、精益管理、目标管理等，几乎都是领先企业长期经营管理实践的结晶，都是由管理实践经验提炼成为管理理论工具，然后又经由知识扩散而迁移移植到越来越多的企业实践中。我们探索的领先企业的“和、变、用”管理思想和四家领先企业的实践经验，将会对国内外许多企业的经营管理实践产生影响。其中，一些优秀的管理实践知识和管理方法已经被其他企业移植转化，促进了企业成长竞争力的提升。本章将探讨“和、变、用”管理思想和领先企业管理实践的可移植性、移植方法论和移植转化的对策建议。

领先企业管理实践的可移植性

领先企业的成功和领先地位的获得并不是一蹴而就的，而是一个经历长期奋斗，遭遇挫折，由弱变强并走向成功、成就卓越的过程。这个过程中所积累形成的经营管理的理念、文化、管理经验和实践方法，是管理科学发展成熟的重要的实践养料，对无数后发企业或者处于艰苦跋涉阶段的企业都具有迁移示范性和实践学习效应。

领先管理思想和实践的迁移示范性

知识对企业获取竞争优势的作用不言而喻。一个企业组织的新知识或者来自于企业内部的创造，或者来自于企业外部的获取。而领先企业创造产生的有经营价值的知识（包括工艺、技术、流程、管理理念、管理方法等）是企业获得外部知识的主要来源之一。例如，企业在进行战略管理时，常常通过基准分析来比较企业和竞争对手的业绩以识别其核心竞争力，最理想的方法是把企业与领先的一流企业相比较，无论它们是否处于同一个行业。领先企业在发展与壮大的过程中积累了许多宝贵的经验，培养了企业对危机及机遇敏锐的嗅觉，同时具有更完善的突发事件应对机制及更适应社会发展环境的经营管理模式。通过学习、模仿领先企业的管理模式来提升组织内部的管理水平、促进组织绩效的提升是大多数企业采纳的一种方式。通过与领先企业的详细比较来发现组织内部存在的问题或隐患也是众多企业稳中求进的重要途径。

谷歌办公大楼随处可见白色书写板，目的是方便员工随时记下各种新创意；公司里面设有牙医与家庭医师；办公楼里随处散落着健身设施、按

摩椅、台球桌、帐篷等有趣的东西；每名新到谷歌的员工都将得到100美元用于装饰办公室，员工可以在自己的办公室里“恣意妄为”；工作时间也是弹性制的。这样优越的工作环境对员工的吸引力可见一斑，许多企业效仿谷歌，打造出“谷歌化”的工作场所。谷歌这种以人性化、崇尚开放和自由、充满创意和灵感的管理理念和实践方法，产生了很强的领先示范性，许多公司特别是科技型公司都在借鉴和引入这种能释放员工压力、激发员工灵感又深具人文关怀的管理模式。例如，阿里巴巴创造出“倒立文化”，让员工“换个角度看世界”；某知名门户网站在公司内设立健身房、厨房，还提供免费的苹果、面包等零食；汉龙威尔服装公司允许员工带着宠物上班……诸多案例可见，“谷歌化”管理已然成为一种趋势，是吸引人才、留住人才的重要手段。

GE（通用电气公司）在全世界企业家的心目中，多年来始终是一个具有标杆意义的名词。1900年，GE设立了第一个企业研发实验室；20世纪30年代，GE开始着眼于职工关系，设立养老基金，给职工发放以利润为标准的奖金；20世纪50年代，GE制作了有名的“蓝皮书”——给GE管理者的十分细节化的管理指南——给全世界的管理理念带来了革命性的变化；20世纪60年代，GE领先引进“战略规划”的管理思想；20世纪八九十年代，GE实践了诸如“领导力发展”“六西格玛”这样的管理理念，并推广到全世界。没有其他任何一个企业能够在管理理论创新与实践上像GE这样，始终保持前沿领先地位长达百年之久。诸如三九、春兰、德隆等公司都将GE高级管理人员培训中心视为管理者的朝圣之地，“取经”后各自付诸实践（陈煦，2006）。以六西格玛为例，GE在供应链方面成功实施六西格玛，这种强大的示范效应使得越来越多的企业纷纷跃跃欲试。

中国本土企业近年来在管理实践方面也有非常突出的贡献。海尔被誉为中国企业的教科书，海尔借助扎实有效的生产管理，在竞争激烈的家电行业仍保持稳定上升的趋势，著名的OEC管理就是一套海尔独创的基础管理的方法。华为在短时间内成为世界通信行业巨头，华为模式的成功在某种程度上改变了世界对中国企业和中国产品的看法。这些成功的管理实践都被无数的管理者和企业家纷纷研究学习。

领先企业管理思想和实践是管理知识的主要来源之一

理论源于实践，管理学发展的一个很重要的来源就是对领先企业管理思想和实践的提炼。领先企业经过几十年甚至上百年的经营实践，逐步积累起来的现代企业经营管理知识，如先进的经营管理理念、成熟的市场运作模式、现代的组织管理体系以及科学规范的人力资源选聘技术、质量控制技术和市场调研技术。这些管理知识不仅是领先企业成就和保有竞争力的重要“武器”，更被认为是现代企业管理知识的储存库（阎海峰，2004）。换句话说，领先企业许多成功的管理实践经过科学研究和多次实践检验，被提炼为管理理论和管理方法。例如，世界10大汽车工业公司之一，日本最大的汽车公司丰田汽车公司创造的“精益制造”“准时生产”（JIT）、“看板生产”以及“零库存”等，成为管理学十分重要的“生产管理”理论知识和管理方法，也成为全球制造企业科学高效生产的重要管理工具；美国通用电气公司贡献的“计划管理”“战略业务单元”以及“事业部制”，丰富和发展了“职能管理”的理论和要素，成为大企业组织结构和组织管理的重要知识。

类似于上述领先企业对管理知识和管理案例的价值贡献还有许多。

如：家喻户晓的可口可乐贡献了战略联盟、管理外包的商业模式；主打日用品的宝洁公司采用的“品牌管理”“多元产品”以及“创新模式”启发了人们无穷的想象；微软所带来的“速度革命”开启了人们对电子商务和信息条件下商业模式的认识，而沃尔玛所缔造的商业神话，更把“高效消费者回应”“供应链管理”以及“消费信息驱动生产”带到了人们的日常管理当中。这些领先企业的管理实践被提炼为系统科学的管理理论、管理规则和管理方法后，又经由商科教育、管理咨询和企业组织学习成为众多企业广泛运用的管理知识。

此外，目前许多颇具影响力的著作都是以研究领先企业的经营管理实践为基础的。为管理学界做出卓越贡献的吉姆·柯林斯影响力最大的研究三部曲《基业长青》《从优秀到卓越》和《选择成就卓越》均是其潜心研究世界卓越企业多年积累而得的智慧结晶，其中《基业长青》更被誉为“全球管理经典之一”。《基业长青》选取了一些百年老店（包括IBM、波音、通用电气、沃尔玛、索尼等行业领袖）来研究企业如何实现长青基业。柯林斯曾先后在星巴克、麦肯锡等世界知名公司担任高层管理者，并获得了令人赞赏的商业成就，这使得他后续对国外领先企业的研究极其重视实践性。柯林斯对这些领先企业的管理思想和实践进行了归纳提炼，于是有了对管理学发展产生巨大影响的研究三部曲。除了柯林斯等学者呕心沥血的研究之外，促进管理学发展的不容忽视的一个前提条件是领先企业多年积淀下来的管理思想以及一次次探究摸索得出的管理实践。没有这些领先企业管理思想和实践的形成，便没有管理学一次次重大的变革创新，更不用提发展。再完美的理论也需回归实践的检验，否则只是一纸空谈。面对众多的挑战，如飞速发展的商业环境、与日俱增的竞争压力、日益增长的市

场期望，究竟是什么让这些企业在成长中得以领先？有没有同一的规律或成功的模版可寻？这些答案都蕴藏在领先企业的管理思想和实践中。

领先思想和管理实践迁移的理论分析

领先企业的思想和实践对其他的企业具有一定的示范作用和借鉴意义，然而如何将这些领先企业的思想和实践很好地移植到其他的企业之中，这是一个值得思考的重要议题。有些企业能够很好地将领先企业的思想和实践成功地移植进来，而有些企业在移植的过程中或由于移植方法的错误导致移植失败，或由于被移入的思想和实践与本企业格格不入而导致失败。这说明领先管理知识的移植应当遵循知识迁移和转化的规律。

1.管理移植过程模型

管理移植是一个动态的过程，在进行管理移植之前，企业都必须进行管理移植的可行性分析，即分析自身是否具备管理移植的条件，是否有必要进行管理移植。在进行可行性分析之后，就进入了管理转移的具体过程，如图8-1所示。

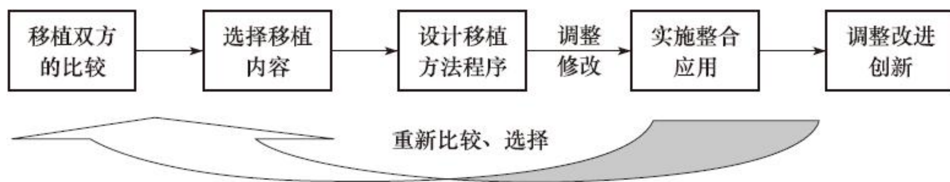


图8-1　管理移植过程模型

资料来源：李枫.从日本企业的质量经营认识管理移植[J].比较管理，2012（1）.

首先是移植双方的比较，就是将本企业与目标企业进行比较分析，比较本企业与目标企业在性质、规模、主营业务和企业文化等方面的差异，如果差异过大，则可能会对移植造成影响，甚至导致移植的失败。

其次是选择移植内容，也就是在移植的过程不能眉毛胡子一把抓，将目标企业所有好的东西都进行移植，而要有针对性地进行移植，基于企业自身的情况进行选择性移植，移植那些对本企业来说是所需的和重要的内容，移植那些能够增强本企业竞争力的管理思想和实践方法。

然后是设计移植方法程序，要将目标企业的管理思想和实践移植到本企业中，就需要进行移植方法和程序的设计。例如想要移植目标企业一种优秀的管理思想，就要设计如何进行引进，如何将这种管理思想融入本企业的管理中，如何进行向下普及，如何设计反馈机制等。

接着是实施整合应用，就是在设计好移植方法程序的基础上，将目标企业的管理思想和实践按照设计好的方法程序进行应用，一步步地推行与实施。在这一过程中要注意整合应用过程中的反馈和控制，及时发现整合过程中的问题，以免导致问题扩大化，给企业造成更大的负面影响。

最后是调整改进创新，在实施整合应用的过程中不一定是一帆风顺的，很可能会出现一些问题，这就需要发现和记录这些问题，针对这些问题进行思考，争取用新的方法和方式进行整合应用，或者对整合应用的过程进行修改。在这个阶段结束后，如若企业还需要进行管理移植，就要重新回到移植双方的比较这个阶段，形成一个循环。

2.管理移植过程中的影响因素

管理思想和实践在移植的过程中会受到各种因素的影响，研究这些影响因素能够使企业在管理移植过程中有针对性地分析移植的形势，了解本企业移植过程中的有利和不利的因素，从而提高管理移植的成功率。学者们普遍认为，知识转移的过程中主要受到四个方面的影响：来源公司的资源和能力、接受公司的资源和能力、所转移知识的属性以及组织间的动态性。如图8-2所示。

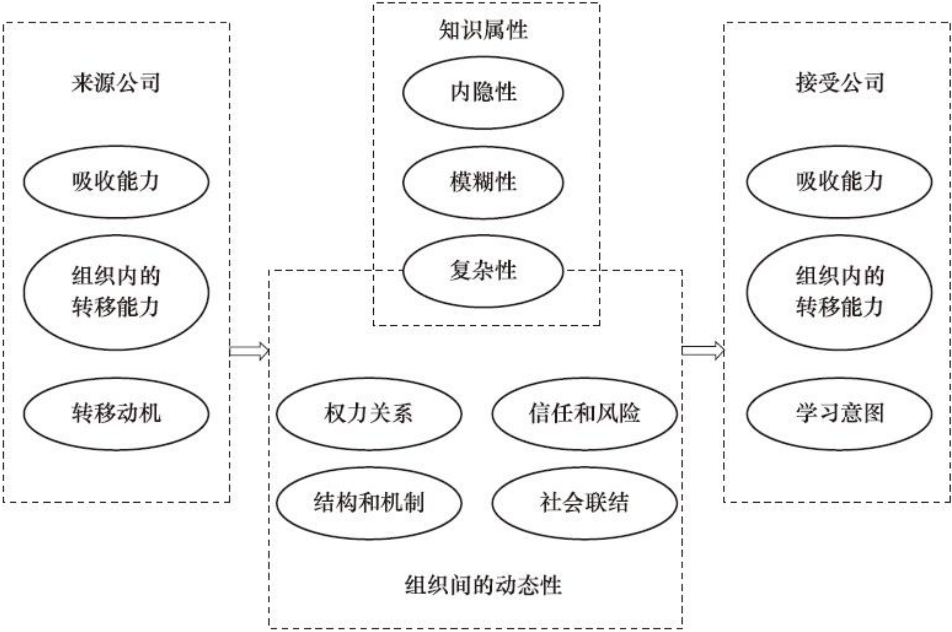


图8-2　影响组织间知识转移的因素

资料来源：Easterby-Smith et al.，2008.

从接受公司的角度来看，影响管理移植的因素主要是公司本身的资源与能力、知识属性以及组织间的动态性。

首先，在接受公司的资源和能力方面，主要的影响因素是吸收能力、

组织内的转移能力和学习意图。吸收能力是指识别新知识的价值并消化和应用这种知识的能力，这种能力受到接受公司过去的经验、文化和知识保持能力的影响；组织内的转移能力是指在公司内传播知识使知识得到消化和应用的能力。当然，接受公司的学习意图对管理移植的效果具有更为重要的影响。那些遵循企业伦理、增进各利益相关者价值、提高企业整体经营效率和效果的学习动机，无疑将对整个企业组织学习新的管理知识和技能，并促进这种知识和技能的实践落地，具有正向、高效能的影响力。另外，企业管理知识的存量对管理移植也存在影响。

其次，在知识属性方面，主要的影响因素是知识的内隐性、模糊性和复杂性。根据知识的编码程度，可以划分为编码化的形式表述的显性知识和高度个体化、难以编码化的隐性知识，组织的显性知识表现为文件、图纸、规章标准等，而隐性知识则难以外显化，主要存在于个人技艺、组织文化和个体之间的默契关系之中（张永宁等，2007）。显而易见，内隐性的知识给管理移植造成的困难大于显性知识。知识的模糊性和复杂性与管理移植是负相关的，模糊性是指接受企业难以理解目标企业是如何创造竞争优势的，复杂性是指被移植的知识相对错综复杂。

再次，企业间的知识转移涉及至少两个组织，这两者之间存在着一种交互的动态性。Easterby-Smith等识别了四种因素：权力关系、信任和风险、结构和机制以及社会联结。一般来说知识来源组织在知识权力关系中处于优势地位；信任和风险则会显著影响知识转移，如果知识来源组织与接受企业之间相互信任，则知识转移的效果会显著提高，风险是不被期望的知识转移，它会导致企业竞争优势的丧失；企业间关系的结构是指知识转移发生的情境，知识转移是发生在这一情境中的，它会影响企业间的知

识转移；企业间的非正式联结是知识流动的良好导管。此外，有些学者认为企业间的物理距离、知识距离和文化距离影响着知识转移的成功率，知识源和接受者之间的物理距离增加，那么转移难度也增加，知识转移双方的组织文化和价值观系统的差异程度越大，转移难度就越大。

最后，一些信息技术也对知识转移的效率和效果产生一定的影响。信息技术是支持一个组织形成开放文化，具有更强信息接受性的关键问题（曹洲涛，2006）。

“和、变、用”管理思想实践转化的方法论

中外领先企业都拥有一套基于企业特性的、完善的，具有内驱力的管理思想，尤其是中国领先企业，大多根植于中国深厚的文化底蕴，从儒、释、道、法等诸子百家中去粗取精，又不忘吸收借鉴国外的优秀经验，在“和、变、用”三个维度中循环上升，崇尚天人合一的和谐治理，善于因势利导的变化经营，坚持知行合一的实用主义。这种管理理念和思想在其他企业中的移植转化具有很大的艺术性和难度，应当注意其迁移转化的方法论和移植的方法策略。

“和、变、用”管理思想嵌入企业经营管理的方法论

联想集团的董事长柳传志先生在论及联想企业文化形成与效应时，指出企业文化要起作用，必须包含两个部分内容：一是核心价值观，即应该是什么和怎么样；二是方法论，即公司怎么去做事情，怎么样形成自己的管理模式。中国传统管理文化嵌入企业经营管理要有章可循，实效显著，除了要有正确的逻辑价值链和思想火花外，更重要的是应有使其落地实施的行动方法论，减少传统管理思想使用的随意性、盲动性，增强其可参照性、可复制性。

1.厘清“和、变、用”管理思想三种元素的实践关系

“和、变、用”管理思想的三种元素是中国企业和企业家在经营、竞争和管理中长期运用的理念和价值观，它们可以独立或联合地对企业经营和组织管理产生影响。从内在关系上看，这三者也比较符合中国文化传统

的“太极”图式：“和”居于中，它既是手段更是目的，属于企业经营管理的“自组织系统”。作为手段，通过合作、协调、化异、协同、和气、谦和，保持企业的稳定并最大限度地整合资源和经营能量；作为目的，它包含了无论企业如何“变革”管理，如何“达用”经营，都必须实现“利和”，都必须使企业内外利益主体、经营和竞争要素保持“动平衡”与和谐性——“平天下”就是企业最高的“和”图腾。企业之“变”、企业之“用”都是“和”的形而下之“器”，故“和”居于企业太极的中心点。

“变”是企业经营管理的“动力系统”，处于太极图一端。它不断地打破企业系统内部、企业与市场系统中的各种经营要素间的均衡与不均衡关系，使企业在“阴”和“阳”的矛盾关系中获得成长，建立、维护或改变核心能力和竞争力。例如，华为建立的基于能本的绩效考核体系和管理者升降级机制，就打破了过去依赖资历、学历和职务等级来推动资源分配、利益分配和职务晋升的组织生态平衡，树立了能力实绩、事本优先、下属成长、团队绩优的“新公平”组织生态，大大激发了员工的成就欲和行动力，在华为公司，“火箭提拔”、新员工领先老员工、下属“指挥”上司的现象屡见不鲜。

“用”是企业经营管理的“能效系统”，处于太极图另一端。它以功能、效果、目标或标准的形态反映企业组织管理和经营的要素互动及运作的绩效，呈现组织资源张力与平衡的形态。企业之“变”、企业之“用”是企业改变、创新的过程指示器和目标指针，一旦经营之法、管理之变、竞争之略、创新之果在实践运作过程中没有产生预期功用，结果未达到预期效用或激化了经营管理要素之间的矛盾，那么，新的“改变”动力就必须产生，以保持企业的动态和谐和稳定发展。

2.“和、变、用”管理思想在实践价值链节点的应用方法论

在企业经营管理的不同价值活动中，三种管理思想各自的应用价值、表现形态与特征应坚持“同中有异，异中有同”的应用方法论，即在管理思想的精神内核上保持一致，但依据价值活动的功用和组织情境需求对同一管理思想强调的焦点不一；管理思想在价值链节点的表现形态和特征有明显差异，但本质特征保持协调统一。

其一，“和”的管理思想在客户价值链节点和组织结构节点有不同区分。一方面，在客户价值链节点上强调“利和”为本，“联和”为稳。建立客户和企业整体利益上共赢契合的制度和行动，使企业与外部利益相关者保持动态的平衡协调、和气生利的“和”生态。这一点，中国许多领先企业都创造了良好的典范，如华为延伸到客户的“利出一孔”的利益捆绑制度、娃哈哈的“联销体”制度、海尔的顾客服务体系等。另一方面，“和”的管理思想在组织结构的价值链节点上则强调“聚和”以效，“联和”以续。使职能各异、背景各异、能力各异、目标各异的员工和团队能够聚合到一套组织框架体系中，发挥各自的优势而又能克服或消释缺陷与冲突，从而建构和保持组织的效力。联想集团的“搭班子、定战略、带队伍”的建队模式、华为公司的集成化流程组织体系、宗庆后不设副职的高层直管组织体系都使各自的企业保持了“政通人和”的执行力和经营效率。

其二，“变”的管理思想在研发设计价值链节点和生产运营价值链节点的聚焦点不一。在研发设计价值链节点上要“势变”以突破，“量变”以提高。引进和集中企业技术研发、产品设计开发、工艺流程开发方面的知识资本和创造资源，在某一时段和某一领域实现突破性创新，通过不断地小

规模或单兵作战的探索获得技术、工艺的提高。华为公司的“压强管理”模式（或称为狼性管理）、联想集团的创新铁三角模式、娃哈哈的“差异化产品创新”模式都在传递协同造势的研发设计价值。而在生产运营价值链节点上，“变”管理主要聚焦于“渐变”为主，顺势而为。通过不断地小改进和局部创新来提高产品和服务的质量与品质，增强生产运营的高效能和稳定性。华为公司的集成化生产供应链和“小改进大奖励”制度、海尔集团的OEC生产管理模式都在追求生产运营环节的稳步创新与持续提升。

其三，“用”的管理思想对企业而言其核心应当是“效用”。但在不同价值链节点上，其效用预期、适用条件和管用结果有明显的差别。如在职能管理方面主要强调“适用”和“效用”，职能管理对人对事的影响面涉及价值链的各个环节，因而任何管理事项的变更、管理制度的实施、管理技术和方法的选用，都必须和企业的资源条件、技术水平、竞争环境、企业文化相协调，都必须能通过科学的计量或通过“试验检验”来预测其对企业经营效能能否产生目标效用。华为在1998年推动公司职能管理的集成化改造，是在华为已经处于国内通信行业领先地位、《华为基本法》已经落地、竞争高地将从国内逐步转向国际的企业资源基础条件和行业地位条件下开启的，并且这种集成化管理在IBM 20世纪90年代的成功转型中取得了决定性的成功，说明这一流程再造技术确有效用。事实证明，华为的集成化改造对华为在全球化经营中站稳脚脚跟，追赶和超越国际竞争对手发挥了其管理的价值效用。就生产运营或客户运营而言，“用”的管理思想则着重强调效果——“管用”，然后是“适用”，该思想确实对提高生产管理、营销管理的过程效率、提高工作业绩有明显的效果。海尔的OEC日常管理方法、娃哈哈的联销体运作方法、邯郸钢铁的“模拟市场核算，实行成本否决”的生

产管理方法等都是稳定质量和队伍，提高经营和竞争效能的有效的管理技法。

领先企业管理理念与实践移植转化的对策

领先企业的管理思想是企业的一种宝贵财富，也是其核心竞争优势的重要来源，从某种意义上来说，领先企业的管理思想要比其领先的技术更值得学习。然而，管理思想具有内隐性和嵌入性的特征，导致其无法像技术那样快速地转移，尤其是一些管理思想中隐含的信息，无法在文件和文字中表现出来，导致其移植难度较大。我们在移植和应用领先企业管理理念和实践时可以考虑从价值理念移植、制度结构嵌入和激励环境营造三个方面来开展移植转化的工作。

1.价值理念求“和”

一个企业想要获得成功，需要有企业家、技术、资金等外显性要素的支持，但更重要的是具备战略、文化等内隐性要素，其中企业的价值理解可谓核心与灵魂。美国管理学家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在对国际知名的成功企业深入考察后指出：“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么，并认真地建立和形成了公司的价值准则。事实上，如果一个公司缺乏明确的价值准则或价值理念不正确，我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”由此可见，企业主张的和员工共同遵守的共同价值理念，形成了企业与众不同的气质，是整个企业经营运作、调节、控制与实施日常操作的基础和动力。

企业价值理念的产生是与企业家和创业团队的基本理念息息相关的，

有其深刻的历史渊源，并且在企业发展的过程中不断变化，随着企业的逐渐成熟而逐步成形的。两种截然不同的价值理念在相遇时必然要经历痛苦的碰撞过程。这种碰撞既是一种机遇，又是一种挑战。如果管理者能主动地去迎接这种撞击，对其进行有效管理，而不是毫无准备地、被动地接受挑战，成功移植的可能性就会大大提高。

从阿里巴巴的价值观塑造及维护的过程中我们可以看出，一个企业的价值观不是空中楼阁，而是在不断的宣传贯彻中获得员工的认同，同时要在市场和企业的动态变化过程中不断地调整和修正，最终转化为企业的实际绩效。马云及其领导的管理团队在价值观的塑造过程中用一个核心价值观贯穿企业发展的始终，而核心价值观的分解随着企业发展阶段的不同逐步地细分和调整，以适应市场的需求。更为重要且值得中国企业借鉴的是，阿里巴巴的价值观不仅仅停留在高管层，而是通过宣传贯彻、培训和考核将价值观普及每一个基层员工，保证了员工思想和行为的一致。与许多改革开放初期的企业家一样，马云同样喜欢用近似“运动”的方式进行价值观的移植，而且取得了良好的成效，可见中国企业员工在吸纳企业价值观上是有一定的路径依赖的，对企业价值理念移植颇具借鉴意义。纵观我们的研究，不难发现领先企业的共同特质便是价值理念求“和”，无论是华为的灰度和文化还是南方报业传媒集团的新闻理想，都是价值理念在企业中不断求“和”的结果。

因而，企业在向领先企业学习时，首先便是要学习这种价值理念求“和”的思维，在企业中树立正确良好的价值观，并不断宣传贯彻，使企业形成一种对价值观的共同认知，即形成“和”力。对于移植的主体企业而言，价值理念移植的成功需要具备一定的支持条件。

首先，企业的发展存在生命周期，从创业（萌芽期）到实现跨越式的增长，再到企业平稳运行（稳定期），都遵循一定的顺序，而经过一定的时期也有可能出现危机（衰退期）。每个时期，企业成员的主观状态都有很大的差异。一般来说，创业期借鉴移植优秀价值理念的范式还是有一定的可能性的。因为这个时期团队成员的可塑性、学习能力较强，有较大的弹性，团队的结构相对单纯，成员的价值观容易统一起来，但是经历过这个阶段以后，随着环境的变化，移植的价值理念可能会偏离原来的方向（龚华平，2005）。

其次，在企业的其他发展阶段，营造一个开放、包容、有利于组织学习的组织文化，用文化促进组织学习能力的提高、价值理念的交流和共享是非常重要的。标杆企业如果不能得到大多数企业员工的认同和共识，那么管理移植就偏离了方向。为此，要保证全体员工之间的充分沟通，让员工参与决策，在企业内部逐步形成一种要求改变现状的共识和目标一致的行动，形成热衷于标杆管理的企业文化（李业凯，2010）。

最后，组织结构是价值理念传播的执行载体，其合理性影响价值理念传播的效率。组织学习既是企业在内部转移与共享管理知识的有效途径，也是汲取与引进外部先进管理知识的关键环节（曹洲涛，2006）。企业在移植先进价值理念的同时，也应注意培养自身获取、整合资源和知识的能力，实现价值理念移植和自我创新的有机结合，这样才能培育出真正的竞争优势。

由此可见，在企业对价值理念移植的运行与实施的过程中，切不可盲目地追随移植浪潮，也不能抛开原有的一切一味地模仿标杆企业。要清楚

自己企业的实际情况，结合企业自身与员工的特点因地制宜。只有这样，才能在真正意义上实现价值理念的移植。

2.制度结构求“变”

制度是一种非中性的准则，在西方新古典经济学的假设中，制度被看作中性的外生变量。后来随着科斯的交易成本学说的发展，经济学开始意识到制度分析的重要地位。此时，经济运行分析由“无摩擦”的新古典框架转向“新制度”框架，市场也被描绘成一种为降低交易成本而选择的制度安排。新制度经济学认为，对制度结构移植的排斥源于移植过来的正式制度结构与原先公司既有的非正式制度之间的摩擦，或者与原先公司的旧正式制度结构之间的摩擦，这种制度结构的转移受到被转移公司的价值观、文化、员工关系等诸多因素的影响。许多研究表明，制度结构对于管理移植具有能动的作用，尤其是一些跨国公司的总部，它们的一个关键的设计问题就是如何选择合适的制度结构以使总部管理思想迅速传播于全球的子公司当中，同时也促进知识的流动，而不是仅仅限于制定一些制度规范。在这个过程中，期望达到管理移植目的的公司高管需要形成一个“压力集团”，用必要的手段进行推进，而国外的研究也证明，这种“压力集团”是制度结构成功移植的核心推动力，需要打破原有的利益格局，重新建立责权利的划分。

从目前中国公司的制度结构转移来看，制度结构可以主要分成两种类型：一种是引进先进的制度结构，而这种制度原先在公司内是不存在的，相对来说这样的嵌入会比较容易接受，例如独立董事制度等；另一种则是改变原有的制度结构，例如重新进行组织设计、组织结构调整等，这就会

波及众多利益，可能包括公司高管的利益，这样的变化是非常困难的，即使表面上制度和结构进行了调整，但是员工的心态并未调整，结果就是转移的失败，甚至由于员工的不理解和反对，移植之后的绩效反而低于移植之前，这也是很多管理层虽然意识到问题，但是忌惮可能引致的风险而选择放弃移植的原因。虽然已有一些学者意识到这点，但是组织机制对新的管理知识移植的影响方面的研究还是太少，大部分文献还是集中在管理思想的特点、转移双方的特点和一些情境因素上面。不可否认，制度结构和组织机制的特点决定了其并非一个简单的研究对象，研究过程中可能会涉及诸多变量，即使如此，制度结构在管理移植过程中仍非常重要。例如丰田在全球采用的JIT和精益生产，这不仅仅是一种生产的理念，更需要制度结构的支撑。

华为作为国内龙头、国际领先企业，在制度结果调整和创新方面可谓匠心独运。早在1998年，华为便出台《华为基本法》，提出了华为的经营宪法，为华为的企业化经营和市场化竞争提供了制度保障。此外，华为建立了“奋斗者为本”的人才自组织机制，通过“不让‘雷锋’吃亏”等口号和制度为员工建立了一个公平向上的成长之路。不仅仅是华为，TCL在国际化遇到阻碍后高管层的壮士断腕和企业组织架构的调整，也是为了适应国际化的挑战而进行制度求“变”，最后赢得了市场和员工的认可。与之相类似的是阿里巴巴在国际互联网泡沫破裂之后，顺势而变，调整战略，将重心移回中国，尤其是其在坚持价值求“和”的基础上，为实现使交易更便捷的企业使命的过程中不断变化，不但抵挡住了巨浪，而且成长为一艘电子商务领域的航空母舰。南方报业传媒集团虽然不像其他领先企业那样完全处于市场化的竞争中，而且由于其行业的特殊性，在制度结构求“变”方面具有

行业的特殊性，但是它随势而变，引入多种运营方式并坚守价值观的做法得到了市场的认可，获得了巨大的收益。

所以，从管理移植的角度来看，制度结构的嵌入最重要在于判断"势"的变化，因势利导，唯一不变的就是要随着市场的变化而变化，不可否认的是这个过程是对既有利益格局的调整和修正。市场化要求企业内各利益集团通过某种机制形成一种相对均衡的状态。尤其对于国有企业，想要成为领先企业，首先需要打破既有利益格局，完善法人治理结构，明确企业内部责权利的划分，建立以人为本的管理机制和长效激励机制。企业应健全和完善组织架构，根据市场的要求和企业的性质，合理地选择组织设计方式，不要一味信奉"本本主义"和"拿来主义"。但是在这个过程中，不可操之过急，制度结构的移植需要一个循序渐进的过程，要在承认原有格局的情况下，逐步地改革和完善，在这个过程中要强化人力资源在照顾员工感受方面的职能，尤其是关键核心人才的心态变化，保证在制度结构调整之后，关键人才有更大的发挥空间，为企业由优秀到卓越贡献更大的力量。

3.激励环境求"用"

正如本文所指出的那样，管理思想具有内隐性特征，是无法简单地通过文字的表达而完成转移的。从国外的情况来看，管理思想的移植成功率并不高，领先企业在不断地传承过程中也并非一帆风顺，很多企业由于管理的僵化、不适应时代的要求而遭到淘汰。为数不多的企业在经历了百年的风雨之后仍然屹立不倒，虽然表达方式不同，但是仍然可以归结为：面对市场的变化时，迎合市场的变化，不断创新和脚踏实地地贴近客户。这

一共同点暗含了“和、变、用”的思想在其中。在中国，我们长期受到“修身、齐家、治国、平天下”这一古老价值观的影响，其人际关系特点可以用费孝通提出的“差序格局”来描述，这种格局无形中建立了一道阻碍管理移植的玻璃墙，墙内的人可以充分地获得优秀的管理思想，并且有很强的认同感，而玻璃墙之外的人几乎得不到任何东西。这样的结果使得中国企业，尤其是家族企业富不过三代的现象频繁发生。

反观TCL，李东生强调在国际化的学习过程中，要吸收优秀公司的文化与技术，为我所用，其核心在于“用”，而“用”的前提便是马云不断强调的“认清现实”。认清现实的结果并不代表一定带来企业绩效的提升，而是可以明确什么是“实用”和“适用”的，正如任正非在华为所提出的那样。从中国领先企业的成功历程可以发现，一切企业的做法首先是要认清现实，不能盲目自大抑或妄自菲薄，认清现实之后，要不断学习，从优秀的企业、组织甚至个人中学习，为我所用。这个过程中，又需要不断地思辨，了解什么知识是有用的，什么知识是适用的，尽力避免中国改革开放初期因为盲目学习，引入大量先进设备但是无人操作的窘境。

附录A　中国领先企业领导者的文化领导力探索性案例报告

领导力和文化领导力

关于领导力的概念，美国学者Bennis（1985）认为“领导力是把愿景转化为现实的能力”；美国学者Northouse（1997）和John（1998）认为“所谓领导力”就是我们影响别人的能力，“尤其是要激励别人实现那些极具挑战性的目标”的能力；美国学者Kouzes和Posner（2003）的《领导力》一书（第5版）所讨论的主要是领导力而非领导，他们认为领导力是领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力；美国学者Maxwell认为“领导力就是影响力”。

在中国，更多学者开始关注有关领导力本土化的研究，在中国，领导力的发展存在三个阶段。第一阶段是直接验证西方理论在中国的应用。吴维库（2010）检验了价值为本的领导学在中国组织中的应用。宋继文等（2009）从责任型领导的视角出发，采用案例研究的方法探讨了责任型领导如何处理与各利益相关者的关系，检验了责任型领导在中国组织中的应用，并指出目前的责任型领导理论尚不能很好地解释一些客观现象。丁琳等（2009）依据BASS的领导理论，验证了变革型领导与交易型领导的结合，即二者的交互作用是最有效的领导方式，能够促进员工创新能力的提升和发展。高日光（2009）则探讨了中国组织情境中的破坏性领导行为，实证研究发现，西方学界开发的破坏性领导测量工具不仅适合于中国组织情境，而且破坏性领导行为表现得更为明显。

第二阶段是试图通过在国外领导理论的基础上，结合东方的文化、价值观、组织特点等因素，尝试建立中国特色的领导力理论。施桂荣等（2002）探讨了中国企业组织内的领导诚实性行为对员工工作积极性的影响过程，并且论证了领导诚实性尺度中文版量表的可信度和有效性。李超平等（2005）在中国本土环境下重新确定了变革型领导的结构，并进一步检验了变革型领导行为与其他变量之间的关系。陈旭（2006）将西方的交易型领导、变革型领导和本土的家长型领导理论在对团队绩效的影响机制方面进行了比较研究。晁罡等（2008）则将领导者的企业社会责任取向问卷进行了本土化。也有一些学者在西方理论的基础上，结合中国本土文化的特色，尝试提出一些新的领导理论。比如，刘军等（2008）以CEO作为研究对象，借用Kanter对组织心理的研究成果，提出了信心领导理论，指出信心领导是为下属营造一种源自于组织最高领导人的积极的、支持性的心理氛围，从而激励他们忠于组织、做出超凡的努力，并进一步考察了下属权威崇拜观念对由信心领导行为导致的员工组织承诺的影响。

第三阶段是构建新颖的东方领导理论，完善或者超越西方理论。郭子仪（2000）讨论了《孙子兵法》中管理心理学思想的四个方面，即人性观、激励思想、群体心理思想、领导心理思想。夏金华等（2000）讨论了墨子思想中包含的领导者心理素质思想，从领导者的知识结构、道德品质、语言能力、工作态度、生活作风、为人原则等方面对墨家的领导者心理素质思想进行了阐述。陶新华等（2008）则结合先秦法家的思想，讨论了法家独有的领导心理思想，并认为只有善于运用法、术、势的人，才可能成为理想的管理者/明君。

贺善侃（2009）提出了文化领导力的概念，他认为文化领导力是一种

领导认知力、领导观，是领导力的核心构成要素。就功能而言，文化领导力是一种文化层面的影响力。它对领导活动具有导向作用、制约作用和示范作用。通过将文化融入领导活动从而转化为文化领导力，从领导个体的层面，可将文化领导力分为领导意识形态、领导精神、领导价值观、领导心理、领导形象、领导魅力等。林升腾（2012）和陈细英（2012）认同了贺善侃的观点并从现有文化领导力的不足入手，提出了有关提升文化领导力的建议。吴怀泽（2012）也尝试了通过发掘关键地域文化，构建具有地域特色的领导文化的方式提升文化领导力。不少研究者对传统文化中所包含的领导力思想进行了概括，更多的文化领导力研究则偏向于教育文化领导力、行政文化领导力等，而在企业中文化领导力尚未进行系统的研究（任多伦，2011）。在此基础上我们对文化领导力的定义为：文化领导力是优秀领导者把自身所具有的文化品质转化为企业高绩效的能力。

本土领先企业文化领导力相关假设

由于人是文化的载体，中国优秀的企业领导人在本国成长、学习，他们的意识形态、价值观、心理等都包含着中国传统文化的基因。结合目前中国领导力的本土化研究导向和贺善侃的文化融入领导活动转化为文化领导力的观点，我们提出如下两个探索性案例研究假设。

假设1：中国优秀企业的领导者普遍推崇传统文化。

假设2：掌握本土文化传统与公司优秀领导人及业绩之间存在密切关联。

为了验证中国本土领先企业的领导者是否支持上述关于本土企业文化领导力的观点，我们以多案例研究方法对假设进行验证，通过考察华为公

司的任正非、联想集团的柳传志这两位企业领袖的领导力思想及其对企业经营管理的领导来进行分析和判定。

华为任正非的“忧患”领导力

任正非的忧患领导思想和华为的忧患危机价值观

忧患意识不仅是传统文化的精髓，也是民族精神的结晶。“忧患”一词最早出现于《周易》，经过历代先人的传承与补充，逐步成为传统文化的底色。从诸子百家到诗词雅颂，从政治治国到人们的日常生活，处处都体现着忧患意识。

以孔子和孟子为代表的儒家，“以天下为己任”成为他们对国家和人民的社会责任感和历史使命感，而孟子的“生于忧患、死于安乐”，也成了对忧患意识的最高概括。先秦时期的墨家，在忧患意识的背景下，提出了“兼爱、非攻、尚贤、尚同、节用、节葬、非乐、非命、天志、明鬼”10大主张。而兵家的“国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危”，便是忧患意识的最好体现。汉代以后，儒家继承了有关诸子百家中忧患意识的精华，演变成为危机意识。

关于华为的内省忧患意识，应该先从任正非说起。任正非多年来一直对企业的各级接班人提出两点最基本的要求：一是要认同华为的核心价值观，二是要具备自我批判精神。他多次发表论文《华为的冬天》《华为的红旗到底能打多久》《坚持自我批判不动摇》，都表示出自省忧患意识，他曾说过“10年来我天天思考的都是失败，对成公司视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”“什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在

成长”。

在华为的七大核心价值观中，关于自省忧患意识的描述放在了第一大核心价值观“贯彻小改进大奖励、大建议只鼓励的制度。“追求管理不断的优化与改良、构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动”“破釜沉舟把危机意识和压力传递到每一个员工：通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态”。这充分体现出华为从最核心的层次上认同企业的自省忧患意识。

而自省忧患意识又被写入《华为基本法》中，“我们应该看到，公司处于危机点时既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段”“公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件”。这都很好地体现出华为对忧患意识的深刻理解。

华为忧患危机的组织行动实例

2000年，由于任正非的决策失误，本来为解决组织本身臃肿的领导层并开拓新的市场而采取的内部创业政策，结果却带来了重大危机，不仅人才流失，而且形成了很多竞争对手。经过反思，任正非采取了一系列挽救措施，通过宣传鼓动、个别劝说以及物质激励等方法，让许多人重新回到华为，包括市场部的高层毛生江、袁曦，曾为对手的黄灿，还有港湾的李一男。而后由于小灵通业务的决策失误，华为失去了重要的发展机会，经过反思，2003年华为重新进入小灵通领域，让竞争对手UT斯达康走向了

亏损。任正非曾说道：“我能够从我的每一次经历，不论是成功或是失败中，汲取到比别人多一点点的东西。因为我经历的事情比你们多，而每一次的收获也比你们多，我的水平也就自然会比你们高。”

在华为的发展期，华为简陋的管理模式和狼性文化使得企业迅速成长为优秀的企业，而在发展减缓时，也为企业带来一系列的管理问题。过于主观的管理体制造成了公司内部阿谀奉承之风。在文化建设上，过去华为过分强调对员工的洗脑从而贯彻公司理念，然而现在这种行为的作用在逐渐减弱。之后在开拓海外市场时，华为不成熟的管理已经无法与国外企业接轨并为以后的跨文化管理提供帮助。

也正是任正非在1988年参观IBM公司之后，才陡然明白自身管理的局限性，也正是如此，他提出了“管理与国际接轨”的思想，同年8月，华为与IBM公司合作启动了“IT策略与规划（IT S&P）”项目，并在此后五年聘请IBM顾问团队对公司价值链的各个环节进行改革，正是在这次变革中，华为开始逐渐由电信设备制造商转向电信整体解决方案提供商和服务提供商。随后华为陆续与Hay Group、Mercer、PwC、德勤、FhG、盖洛普、NFO-TNS、Oracle等公司进行合作，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等方面进行了系统变革。在组织结构中实现了端到端服务，在研发中确保产品研发过程的透明及与客户需求目标的一致性，并且实现了业务信息的数据化和企业的职业化与专业化。

众所周知，华为员工的高收入是华为薪酬管理的一个显著特征，华为不仅呼吁员工把股票分红和奖金留在企业，而且在2011年又要求大家把工资也留在企业内。这种模式除了存在法律争议外，还会存在公司自身挤兑

的风险。而《华为基本法》中还存在困难时期员工工资自动下调的政策。高工资导致其员工工作负荷相当大，然而员工的大部分工资被公司拿去再融资，并且没有任何融资凭据，分红又少得可怜，数据显示，华为的分股分红从2010年的3.98元降至2011年的1.47元，因而在企业发展受阻时，员工的担心难免会加大。而专利费用、并购支出、运营成本、财务成本的总额已经大于利润总额，华为已经逐步失去成本优势。但是正是由于华为给予员工高薪待遇，而员工又将其可支配收入转换为公司的债券和股票，在很大程度解决了华为公司因不上市社会融资带来的企业资金链断裂危机，又使全体员工紧密地团结在华为这条船上，荣辱与共，共同经历和渡过华为经营成长的危机、险滩。

面对成本、费用上升，价格优势缩水的危机，2010年11月29号，华为发布了云计算战略，包括：构建云计算平台，促进资源共享、效率提升和节能环保；推动业务与应用云化，促进各个行业应用向云计算迁移；开放合作，构筑共赢生态链。这一战略早在2008年就已经开始筹备，现在，在云计算及网络安全、存储技术相关领域，华为提交的中国专利申请近千件，已授权的有762件，其中发明专利超过700件。仅在2011年华为研发开支就达到37.6亿美元，占销售额的12%，注册专利数量位居世界第二。就是由于这种不断地创新才使得华为占据行业优势，保证十足的发展动力。

联想柳传志的“守信”领导力

柳传志的守信领导风格

柳传志强调的给人以尊重、诚信、正气以及把企业利益看成最高利益

都体现了中国的传统文化。给人以较高的尊重、守信、正气是中国传统文化所提倡的重要品质，也正是这些优秀的传统文化品质成就了柳传志。

柳传志个人非常讲信誉，重承诺，不说则已，说出来的话一定实现。

守信首先表现在他的守时上，柳传志本人在守时方面的表现让人惊叹。据他所述，在20多年无数次的大小会议中，他迟到的次数大概不超过五次。有一次他到中国人民大学去演讲，为了不迟到，他特意早到半个小时，在会场外坐在车里等待，开会前十分钟从车里出来，到会场时一分不差。

柳传志的守信除了表现在对自身的高要求之外，更多地体现在他对股东承诺、对员工承诺的兑现上。以员工的奖金分配为例，起初，联想只是一家“国有民营”的科学院计算所投资企业，曾经承诺完成承包任务的会有6000元奖金，然而国家当时规定的奖金税为300%，也就是说，发给员工6000元奖金，就要给国家上缴18000元税。为了“说到做到”，又为了避免交在当时算是一笔巨款的奖金税，联想领导层商量用支票换现金的方式给员工发放了奖金。虽说后来说话算数的代价是被罚款，但这么做使得员工非常信服。在联想的分配文化中，有一种灵魂就是诚信。

这样产生的效用是巨大的：几乎联想内外的每个人都愿意相信柳先生说的每一句话，愿意为实现他所提出的愿景努力奉献而不计眼前报酬。在联想形成了一种基于诚信的分配文化——只管干活，不问价钱。这在很大程度上是因为柳传志说话算话的价值信念所致。

柳先生除了自己格外守信之外，他还要求联想的管理团队做到守信。

正如他所说，“联想的领导班子一直在孜孜不倦追求三个‘信’。一是让我们的领导相信我们，二是希望我们的员工能相信我们，三是让我们的合作伙伴、用户相信我们。联想的干部，特别是年轻人，要牢牢地记住把取信于用户，取信于同仁，取信于领导，作为你在联想的事业上求发展的基础。年轻人表现的机会并不是很多，当你一旦大话说出去以后，事情一次做不灵，二次再做不灵，你就会丢失很重要的机会”。

如今，“信”已经成为联想品牌的重要构成要素。自上而下对“信”的重视与强调，使联想在金融机构、供货商、顾客心目中都留下了良好的印象。诚信的代价很高，也未必很快见成效，但是联想已经初步得到了回报。

联想集团诚实守信经营管理事例

在联想集团几十年的积累中，诚信是一笔非同小可的财富。它是联想品牌的灵魂，它是联想大厦的基石，它是联想生命的防线。

1.给西安客户退赔[1]

这是联想创业早期的一件事，联想集团总裁柳传志把它告诉了联想的年轻人。他说，没有诚信，也就没有联想的今天。

大概在1987年，当时联想将一台进口服务器卖给一位陕西客户，后来他的机器坏了，要求退修。由于进出口的限制，联想做不到，就没有给予回复。柳传志说，在当时做这笔生意的时候，他们就没有想到机器坏了该怎么办。

转眼两年过去了。1989年联想在西安办展览会，有一位客户说当年他买的服务器坏了还不能退。这件事反映到了联想的一位主管李勤那里。李勤很快主动找到那位客户，赔了两万多块钱，还做了道歉，解释了当时不能退还的原因。

这件事对当时联想的班子和员工震动不小。尽管是一笔迟到的退款，大家都认为从中学到了很多东西。还是小公司的时候，联想就注意不骗人、不坑人、不说大话，这种做事风格发展到今天，已被提炼为联想人的核心价值观之一：诚信共享。

客户体会厂家的诚信，往往是一件小事、一个细节，有时表述不够准确都容易造成失信。联想对此如临大敌。对公司做出的产品质量保证、维修服务承诺、客户培训时间、促销活动方式等，联想在推出前都进行尽可能精确的测算，做不到就不说，既然说出来，就要“君子一言，驷马难追”。现在，联想的广告宣传铺天盖地，联想的促销活动此起彼伏，但没有消费者提出质疑，认为其有夸大其词、承诺不实之嫌。

有媒体揭露，一些IT厂家在笔记本电脑生产中玩“狸猫换太子”的把戏，把台式CPU装进手提电脑之中代替笔记本专用CPU，使购买这种笔记本电脑的用户饱受没完没了的故障之苦。与这一丑闻沾边的不乏一些业界大公司，但联想完全置身事外。这绝不是偶然，联想的诚信品质决定了联想的行为取舍。

2.诚信无小事

进入联想工作，没有人不知道《天条》。它是公司给予员工行为的底

线，共四点：不利用工作之便谋取私利，不收受红包，不从事第二职业，工薪保密。

做得好，请留下；做不到，坚决开除。联想集团曾将七名收受贿赂的员工的涉嫌犯罪材料移交司法机关。员工国明星在2001年8月被检察机关正式逮捕，他在一年半的时间里，利用职权，从四家与联想有业务往来的调研公司手里收受贿赂累计超过100多万元。在被移送材料的七人中已有四人被判刑。

诚信不仅仅是公司与用户之间的纽带，诚信还维系着公司与员工的共同利益。联想明确要求员工对公司要做到恪尽职守、不谋私利，并要求员工主动申明个人利益与公司利益间的潜在冲突，根据公司的要求采取回避措施，这样做，对公司公平，对员工公平，对大家共同为之奋斗的事业公平。联想不能容忍对诚信的践踏。

有一年，联想集团选举公司的“创业之星”进行网上投票，结果有的人不断重复点击。创业之星的网上评选是从当年10月15日至23日。7天之中，由于一些员工的重复点击，造成总选票高达8972次。有25位员工重复点击次数超过50次。这件事引起了联想高层的高度重视，副总裁杜建华找有关当事人三次座谈，并进行通报批评。总裁柳传志认为，这种事情若不注意就会动摇公司文化根基。

两位企业家的文化领导力及其影响

华为和联想厉行文化领导

从上述两个案例的归纳阐述来看，无论是任正非还是柳传志，他们的

讲话、行动示范和领导都非常重视和推崇以本土文化传统来推动企业的经营管理。

任正非的忧患危机意识已经成为他的名片，从始至终向自己和员工贯彻“我们生存在危机中”的思想，并通过发表《华为的冬天》《华为的红旗到底能打多久》《坚持自我批判不动摇》等文章和多次的宣讲大会在企业中宣传他的思想。我们可以发现危机意识已然融入到任正非的言行当中，并对整个企业起到了重要的作用。

而就联想集团柳传志而言，由于其带领联想经营的传奇经历和种种事迹，他可以被当作中国企业领导人学习的榜样。他的孝友尊师、守信和正气，也伴随着柳传志的成功而被众所周知，“20年开会仅迟到5次”“制定让人信服的用人标准”“严明的纪律面前人人平等”等也成为他言行合一的铁证。

因此，本研究的假设1可以成立；而根据他们取得的个人成就和其领导文化对企业组织、制度和管理的影响并使企业保持行业领先的管理业绩，也可以推断“掌握本土文化传统与公司优秀领导人及业绩之间存在密切关联”（假设2）成立。我们通过表A-1和表A-2，具体呈现了企业家文化领导品质、领导和组织行为与企业（家）成就之间的关联。

表A-1　任正非和柳传志的文化领导品质和个人成就

优秀领导人	具有并且推崇的文化品质	证据（领导行为和实例）	个人成就
任正非	危机意识	《华为的冬天》	《福布斯》富豪榜，全球第1056名
		《华为的红旗到底能打多久》	“中国最具影响力的商界领袖”榜单之首
		《坚持自我批判不动摇》	
柳传志	孝友尊师	给员工分股票	2001年《时代周刊》“全球25位最有影响力的商界领袖”之一
		“搭班子、定战略、带队伍”	
	守信	20年开会仅迟到5次	2009年被评为CCTV中国经济年度人物“中国经济十年商业领袖”
		即使被罚款也要完成承诺	
	正气	制定让人信服的用人标准	2011年，获得第十二届中国经济年度人物终身成就奖
		严明的纪律面前人人平等	
		处理多人，甚至把人送到监狱	

表A-2　华为和联想文化领导力的组织传递和企业业绩优秀

优秀企业	包含的文化品质	具体指标	企业制度、做法与管理实例	经营管理业绩
华为	危机意识	企业核心价值观	把危机意识和压力传递到每个员工	2012年销售收入达到2202亿元，净利润达到154亿元
			追求管理的不断优化与改良	
		企业法《华为基本法》	进行危机管理：把危机转为机遇	2010年，成为全球仅次于爱立信的第二大通信设备制造商
			建立预警系统和快速反应机制	
		危机处理	2010年发布云战略	连续三年进入世界500强
			2011年进入企业网	
			2012年华为手机开拓市场	
联想	科技创新	顾客需求导向	秉承“让用户用得更好”的理念	2008年世界500强第499位，年收入167.88亿美元
			全面客户导向原则	
		技术研发	众多世界一流研发人才	2012年世界500强第370位，年收入295.744亿美元
			2000多项专利	
	诚信	客户诚信	质量保证	2003年年底，作为“中国最有价值品牌”之一，“联想”品牌位列第四，品牌价值达到268.05亿人民币
			维修服务承诺	
		公司内部诚信	联想《天条》	
			七名受贿员工移交司法机关	
			通报批评不守信员工	2003年《亚洲货币》最佳管理公司排名第一

通过上述列表，我们可以清晰地探究企业所拥有的文化基因与企业管理之间的关系。

华为作为一个连续三年进入世界500强的企业，我们有着足够多的理由去研究华为的制胜之道。危机意识成为华为成长路上的一柄利剑，斩掉了所有存在的和潜在的危机。在华为刚有所成就时管理上的阿谀奉承之风，到后来开拓海外市场的艰辛，再到目前主营业务已到达瓶颈期等，让

华为一直处于风雨之中。然而华为对此早就有“提前准备”，向IBM的制度学习、业务转向企业网、开拓手机市场等，让华为的业绩蒸蒸日上。不仅如此，华为在其核心价值观和《华为基本法》中做出了明确的规定，“把危机意识和压力传递到每一个员工”“进行危机管理：把危机转为机遇”等，都充分地说明“危机意识”是华为制胜的一张王牌。华为是一个年轻的企业，我们希望危机意识能给华为带来更多的成功。

作为另一个进入世界500强的企业，联想自1984年建立以来成功运营近30年，可以称得上名副其实的优秀企业，同时也给我们留下宝贵的管理知识。通过分析资料，我们发现科技创新和诚信成为引领联想成功的两驾马车。联想秉着让用户用得更好的理念，以全面的客户为导向，提供相适应的产品。虽然诚信是每个企业的必要条件，但是联想做得更加彻底，不仅对客户诚信，而且企业在信贷和公司内部也贯彻诚信。联想对客户保障产品质量和售后服务，在公司内部，联想有着它的《天条》，对于违反者予以警告甚至将其告上法庭，并且联想的信贷诚信相当之高，到期还款、不拖欠账款、公司坏账只有万分之五等，这些都表明联想的诚信已经做到了极致。

通过案例验证与分析，基本上可以论证前文所提出的两个假设，但在论证与案例分析中仍存在许多不足：由于案例资料来源和篇幅的限制，无法对每个领导者及企业做出详尽的案例描述，从而无法彻底提炼出领导者和企业包含的所有文化品质，只能对其中有代表性的文化特质进行论述；没有选举反面案例进行对比论证；我们只对其中的忧患意识、诚信等文化传统基因进行了论证，其他的优秀文化基因无法论证，并且无法论证是否存在某些文化基因是优秀的但却阻碍企业的发展的情况。这些问题，有待

于今后更多案例的汇集和实证研究的发展。

[1] 法制日报.诚信，永恒的价值—联想集团的诚信文化，2002.

后记

中国企业成长模式研究一直是我们展开理论研究的核心话题，随着中国企业的成长，特别是涌现出华为、海尔等一批能够在全球领域展开竞争的领先中国企业之后，中国本土管理思想的研究有了企业实践的基础。从1994年开始，核心团队成员就开始了关于中国本土领先企业的研究，而在持续20年的研究中，我们也发现越来越多的管理学者展开相同主题的研究。中国本土管理思想研究成为重要的研究方向，我们对此既感到欣慰，又感到责任重大，因此在申报教育部研究课题时，把这个领域的研究问题作为申报主题展开梳理和研究，期待能够做出一点有价值的贡献。

徐淑英在《管理研究的自主性：打造新兴科学团体的未来》中指出，中国的管理研究正处于一个关键时刻，中国的管理学者面临的选择是继续沿着具有西方特征的中国管理理论开展研究，还是主力构建管理的中国理论并呼吁促进学术共同体以及学术制度安排的改变，以促进中国式管理理论的研究与发展。令人欣喜的是关注中国管理实践的思想方法、管理的文化传统、管理的本土情境性、中国本土管理学科的研究越来越多，相关的学术共同体和共同价值观正处于凝聚夯筑之中。在这股本土管理研究兴起和发展的潮流中，国内企业家和企业长期的实践经验为管理的中国理论和科学管理提供了丰富的素材。

长期以来，我们坚持“发现规律，解释现象，指导实践”的研究方法论，关注从中国企业的实践案例和文化传统中提炼管理的实践理论和实践方法，并已经产生了一些对管理研究和实践有一定影响力的成果。而教育

部人文社科项目“我国领先企业管理实践蕴含的本土管理元素及其可移植性研究”为我们更为系统地总结国内本土管理研究现状，理解本土（领先）企业管理实践活动和结果，发现管理实践的本土元素提供了机会。本项目研究历时3年，课题组围绕研究主题做了大量的研究性文献资料、案例性文献数据的搜集整理工作，经历了多家企业的案例调研和管理咨询。课题组共发表了12篇研究论文，有3篇论文被人大资料全文复印转载，3篇论文作为“中国·管理·实践”论坛的大会主题发言。在3年多的研究中，课题组成员广泛参与了“中国·管理·实践”论坛、“管理学在中国”“杰出中国管理实践”等学术和评奖活动，使我们有机会接触到原创、鲜活、前沿的思想和实践。这些思想和实践为我们的研究和最终成果的形成奠定了基础。我们感谢所有为本研究提供智慧、机会、条件的学者、企业家和管理人员。

本课题由陈春花教授领衔，乐国林教授、曹洲涛副教授实施具体研究工作。研究成果是集体智慧的结晶，本书除了核心成员陈春花、乐国林、曹洲涛之外，以下在校博士生和硕士生参加了专著部分章节的撰写：宋一晓（第1章）、赖溢洲（第2章）、杨瑞（第3章）、刘冰心（第5章）、杨佳颖（第6章）、张兵兵（第7章）、李梦雅（第8章）、李英鹏（附录）。另外，毕业离校的博士生和硕士生刘祯、陈鸿志、王雅静、陈瑾淅、林海燕等也参加了课题内容研究和重要章节的撰写。

教育部课题研究暂告一段落，但围绕本土管理研究道路的探索和服务管理实践的价值的耕耘还有许多工作要做。本研究虽然提炼了“和、变、用”本土管理思想及其价值链，并以领先企业案例初步佐证了本土管理思想的可证性、可用性、可及性，但仍需要通过更严谨的研究设计、更丰富的研究案例来验证这一理论模式，每一个本土管理元素的管理知识结构和

实践运用方法仍需后续探索。我们以抛砖引玉之法，期待更多有价值的本土管理成果面世。

陈春花

参考文献

[1] Tsui A S，Schoonhoven C B，Meyer M W，Lau C M，Milkovich G T.Organization and Management in the Midst of Societal Transformation：The People’s Republic of China[J].Organization Science，2004（15）：133-144.

[2] 陈春花.中国企业的下一个机会：成为价值型企业[M].北京：机械工业出版社，2009.

[3] 世界500强中国企业大崛起[EB/OL].扬州日报，2013-07-17.http://roll.sohu.com/20130717/n381887838.shtml.

[4] 何宗渝，侯大伟.从2011中国企业500强看中国大企业10年之变[EB/OL].新华网，2011-09-03.http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-09/03/c_121962873.htm.

[5] 邢利宇.中小企业平均寿命3.7年——家族企业多“富不过三代”[EB/OL].新华网，2010-12-17.http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-12/17/c_12889731.htm.

[6] 美5年内超中国成制造业老大？[EB/OL].搜狐资讯，2011-05-07.http://roll.sohu.com/20110507/n306942954.shtml.

[7] 陈佳贵.新中国管理学60年[M].北京：中国财政经济出版社，2009：1-17.

[8]　余明阳.中国的商学院向何处去——中国管理教育的深层反思[J].管理学报，2012，9（11）：1577-1580.

[9]　尤树洋，贾良定，蔡亚华.中国管理与组织研究30年：论文作者、风格与主题的分布及其演变[J].华南师范大学学报（社会科学版），2011（4）：86-93.

[10]　马晓军.近年来我国管理学研究进展分析——基于CSSCI（1998-2006）数据统计[J].管理学报，2009，6（3）：291-293.

[11]　Rodrigues S B，Gonzalez Duarte R，de Padua Carrieri A.Indigenous or Imported Knowledge in Brazilian Management Studies：A Quest for Legitimacy？[J].Management and Organization Review，2012，8（1）：211-232.

[12]　谭劲松.关于中国管理学科定位的讨论[J].管理世界，2006（2）：71-79.

[13]　Tsui A S.Editor’s Introduction：Autonomy of Inquiry—Shaping the Futureof Emerging Scientific Communities[J].Managementand Organizational Review，2009，5（1）：1-14.

[14]　郭重庆.中国管理学界的社会责任与历史使命[J].管理学报，2008，5（3）：320-322.

[15]　高婧，杨乃定，杨生斌.关于管理学本土化研究的思考[J].管理

学报，2010，7（7）：949-955.

[16]　Van de Ven A H，Jing R.Indigenous Management Research in China From an Enga-ged Scholarship Perspective[J].Management and Organization Review，2012，8（1）：123-137.

[17]　谢佩洪，魏农建.中国管理学派本土研究的路径探索[J].管理学报，2012（9）：1255-1262.

[18]　王利平.“中魂西制”——中国式管理的核心问题[J].管理学报，2012，9（4）：473-480.

[19]　张玉利，李静薇.基于实践的学术问题提炼与中国管理模式总结[J].管理学报，2012，9（2）：179-183.

[20]　Jia L D，You S Y，Du Y Z.Chinese Context and Theoretical Contributions to Management and Organization Research：A Three-Decade Review[J].Management and Organization Review，2012，8（1）：173-209.

[21]　徐淑英，张志学.管理问题与理论建立：开展中国本土管理研究的策略[J].南大商学评论，2005（7）：1-18.

[22]　陈春花.论形成“中国式管理”的必要条件[J].管理学报，2010，7（1）：7-10.

[23]　李垣，杨知评，王龙伟.从中国管理实践的情境中发展理论——基于整合的观点[J].管理学报，2008，5（4）：469-472.

[24]　贾旭东，谭新辉.经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值[J].管理学报，2010，7（5）：656-665.

[25]　徐淑英.管理研究的自主性：打造新兴科学团体的未来[J].组织管理研究，2009（5）：1-13.

[26]　陈春花.当前中国需要什么样的管理研究[J].管理学报，2010，7（9）：1272-1276.

[27]　Cheng B S，Wang A C，Huang M P.The Road More Popular Versus the Road Less travelled：An“insider’s”Perspective of Advancing Chinese Management Research[J].Management and Organizational Review，2009，5（1）：91-105.

[28]　John C.Context，Comparison，and Methodology in Chinese Management Research[J].Management and Organizational Review，2009，5（1）：57-73.

[29]　韩巍.管理学在中国——本土化学科建构几个关键问题的探讨[J].管理评论，2009，6（6）：711-717.

[30]　刘人怀，姚作为.传统文化基因与中国本土管理研究的对接：现有研究策略与未来探索思路[J].管理学报，2013，10（2）：157-167.

[31]　毛基业，张霞.案例研究方法的规范性及现状评估[J].管理世界，2008，24（4）：115-121.

[32]　张金隆，杨妍.“中国实践管理”相关研究热点分析[J].管理学

报，2012，9（3）：322-328.

[33]　罗纪宁.创建中国特色管理学的基本问题之管见[J].管理学报，2005，2（1）：11-17.

[34]　韩巍.学术探讨中的措辞及表达：谈《创建中国特色管理学的基本问题之管见》[J].管理学报，2005，2（4）：386-391.

[35]　陈春花，赵曙明，赵海然.领先之道[M].北京：中信出版社，2004.

[36]　王育琨.强者：企业家的梦想与痴醉[M].北京：北京理工大学出版社，2006.

[37]　曾鸣，威廉姆斯.龙行天下[M].北京：机械工业出版社，2008.

[38]　苏小和.局限：发现中国本土企业的命运[M].北京：中国发展出版社，2007.

[39]　曹建伟.长大[M].武汉：长江文艺出版社，2010.

[40]　郑必坚.领先者的密码[M].青岛：青岛出版社，2011.

[41]　郭毅.活在当下：极具本土特色的中国意识——一个有待开发的本土管理研究领域[J].管理学报，2010，7（10）：1426-1432.

[42]　Whetten D A.An Examination of the Interface Between Context and Theory Applied to the Study of Chinese Organizations[J].Management and Organization Review，2009，

5（1）：29-55.

[43]　Tsui A S.Contributing to Global Management Knowledge：A Case for High Quality Indigenous Research[J].Asia Pacific Journal of Management，2004，21（4）：491-513.

[44]　李平.中国管理本土研究：理念定义及范式设计[J].管理学报，2010，7（5）：633-641.

[45]　李平.中国本土管理研究与中国传统哲学[J].管理学报，2013，10（9）：1249-1261.

[46]　梁觉，李福荔.中国本土管理研究的进程[J].管理学报，2010，7（5）：642-648.

[47]　陈春花.中国企业管理实践研究的内涵认知[J].管理学报，2011，8（1）：1-5.

[48]　佚名.直面中国管理实践，催生重大理论成果[J].管理学报，2005，2（2）：127-128.

[49]　刘源张.中国·实践·管理[J].管理学报，2012，9（1）：1-5.

[50]　周祖城.赋予与国外的管理学相对应的学科以应有的学科地位[J].管理学报，2007，4（1）：1-4.

[51]　王其藩.冠以在网上举办“管理科学与系统科学学科建设论坛”的倡议[J].管理学报，2007，4（1）：1-4.

[52]　黄津孚.“中国式管理”研究的六个基本命题[J].经济管理，2006，28（11）：4-9.

[53]　李飞，薛镭.我们应该研究中国式管理的什么[J].中国零售研究，2010，2（1）：65-72.

[54]　孙东川，林福永，孙凯.创建现代管理科学的中国学派及其基本途径研究[J].管理学报，2006，3（2）：127-131.

[55]　刘人怀.大平台、聚义厅及其他——四谈创建现代管理科学中国学派的若干问题[J].管理学报，2009（9）：1137-1142.

[56]　曹振杰，王学秀.“管理学在中国”研究的理论反思与实践探索——第2届“管理学在中国”学术研讨会综述[J].管理学报，2010，7（2）：159-170.

[57]　周兴中.析C理论的哲学基础[J].科学·经济·社会，2004，22（2）：71-72.

[58]　成中英，吕力.成中英教授论管理哲学的概念、体系、结构与中国管理哲学[J].管理学报，2012，9（8）：1099-1110.

[59]　叶鹰.C理论及其在科研管理中的应用[J].科研管理，1997，18（3）：71-73.

[60]　徐希燕.C理论：中国管理哲学研究[J].哲学动态，1999（11）：37-39.

[61]　顾文兴.中国事业的生命力在于“中国式”听哈佛大学成中英教授C理论讲演的随想[J].科学学与科学技术管理，1994（10）：13.

[62]　彭贺，苏宗伟.东方管理学的创建与发展：渊源、精髓与框架[J].管理学报，2006，3（1）：12-18.

[63]　苏东水.东方管理学[M].上海：复旦大学出版社，2005.

[64]　苏勇，于保平.东方管理研究：理论回顾与发展方向[J].管理学报，2009，6（12）：1578-1586.

[65]　席酉民.和谐理论与战略[M].贵阳：贵州人民出版社，1989.

[66]　席酉民，尚玉钒.和谐管理理论[M].北京：中国人民大学出版社，2002.

[67]　和谐管理研究课题组.和谐管理理论的研究框架及主要研究工作[J].管理学报，2005，2（2）：145-152.

[68]　席酉民，肖宏文，王洪涛.和谐管理理论的提出及其原理的新发展[J].管理学报，2005，2（1）：23-32.

[69]　韩巍.从批判性和建设性的视角看“管理学在中国”[J].管理学报，2008，5（2）：161-176.

[70]　齐善鸿，邢宝学.解析“道本管理”的价值逻辑——管理技术与文化融合的视角[J].管理学报，2010，7（11）：1584-1590.

[71]　李维安.中国特色管理理论的有益探索——《道本管理：精神管

理学说与操作模式》评介[J].南开商业评论，2008，11（4）：111-112.

[72]　曾仕强.中国式管理[M].北京：中国社会科学出版社，2006.

[73]　陈劲，王鹏飞.以实践为导向的管理研究评价[J].管理学报，2010，7（11）：1671-1674.

[74]　邓中华，闫敏.中国管理研究的关键时刻：专访徐淑英教授[BD/OL].2011-12-02.http://finance.ifeng.com/leadership/llxz/20111202/5187231_3.shtml.

[75]　杜荣，艾时钟.管理科学中国学派如何走向世界？——问题、策略及系统方法论层面的分析[J].管理学报，2008，5（4）：473-477.

[76]　杨乃定.影响我国管理学科发展的环境障碍分析及对策[J].管理学报，2011，8（7）：970-973.

[77]　郭毅.论本土研究中的他者和他者化——以对中国共产党成功之道的探讨为例[J].管理学报，2010，7（11）：1675-1684.

[78]　谭劲松.关于中国管理学科发展的讨论[J].管理世界，2007（1）：81-91.

[79]　苏东水，彭贺.中国管理学[M].上海：复旦大学出版社，2006.

[80]　陈劲，阳银娟.管理的本质以及管理研究的评价[J].管理学报，2012，9（2）：172-177.

[81]　陈春花.中国领先企业的管理方式研究——中国理念西方标准

[J].华南理工大学学报，2009，11（4）：43-46.

[82]　彭贺，苏勇.也从批判性和建设性的视角看“管理学在中国”——兼与韩巍商榷[J].管理学报，2009，6（2）：160-164.

[83]　梁觉.老死不相往来？中西方管理研究的整合[J].组织管理研究，2009，5（1）：113-121.

[84]　Barney J B，Zhang S.The Future of Chinese-Management Research：A Theory of Chinese Management Versus a Chinese Theory of Management[J].Management and Organization Review，2009，5（1）：15-28.

[85]　齐善鸿，白长虹，陈春花，等.出路与展望：直面中国管理实践[J].管理学报，2010，7（11）：1685-1691.

[86]　罗珉.中国管理学反思与发展思路[J].管理学报，2008，5（4）：478-482.

[87]　席酉民，韩巍.中国管理学界的困境和出路：本土化领导研究思考的启示[J].西安交通大学学报（社会科学版），2010，2（3）：32-40.

[88]　Tsang E W K.Chinese Management Research at a Crossroads：Some Philosophical Considerations[J].Management and Organization Review，2009，5（1）：131-143.

[89]　吕力.管理学的元问题与管理哲学——也谈《出路与展望：直面中国管理实践》的逻辑瑕疵[J].管理学报，2011，8（4）：517-523.

[90]　吴善超，等.关于中国特色科学基金制政策理论演进的思考[J].中国科学基金，2013（2）.

[91]　刘人怀，孙凯，孙东川.当前管理科学研究中的若干问题——几个疑点的澄清和两种研究方法的评析[J].管理学报，2011，8（9）：1263-1269.

[92]　Colauitt J A，Zapata-Phelan C P.Trends in theory building and theory testing：A Five-decade Study of the Academy of Management Journal[J].Academy of Management Journal，2007，50（6）：1281-1303.

[93]　韩巍.管理研究认识论的探索：基于“管理学在中国”专题论文的梳理及反思[J].管理学报，2011，8（12）：1772-1781.

[94]　徐淑英，刘忠明.中国企业管理的前沿研究[M].北京：北京大学出版社，2004.

[95]　许德音，周长辉.中国战略管理学研究现状评估[J].管理世界，2004（5）：76-87.

[96]　史密斯K G，希特M A.管理学中的伟大思想：经典理论的开发过程[M].徐飞，路琳，译.北京：北京大学出版社，2010：335-350.

[97]　Kevin G C，Dennis A G.Building Theory About Theory Building：What Constitutes a Theoretical Contribution？[J].Academy of Management Review，2011，36（1）：12-32.

[98]　陈春花，陈鸿志，刘祯.管理实践研究价值贡献的评价[J].管理学报，2011，8（6）：791-795.

[99]　陈春花，陈鸿志.基于实践导向的管理研究成果评价探析[J].管理学报，2012，3（9）：315-321.

[100]　Wilson S.Research Is Ceremony：Indigenous Research Methods[M].Halifax：Fernwood，2008.

[101]　Leung k.Never the Twain Shall Meet？Integrating Chinese and Western Management Research[J].Management and Organization Review，2009，5（1）：121-129.

[102]　德鲁克.管理的实践[M].乔若兰，译.北京：机械工业出版社，2006：94-114.

[103]　孙继伟，巫景飞.管理学研究者客户迷失的判定、原因及出路[J].管理学报，2009，6（12）：1588-1596.

[104]　田志龙，王浩.中国管理实践研究的路径[J].管理学报，2011，8（2）：159-163.

[105]　陈春花.中国本土行业领先企业成功模型[J].管理学报，2008，5（3）：330-335.

[106]　Ven de Ven A H，Johson P E.Knowledge for Theory and Practice[J].The Academy of Management Review，2006，31（4）：802-821.

[107]　吕力.管理学如何才能“致用”——管理学技术化及其方法论[J].管理学报，2011，8（6）：796-804．

[108]　德鲁克P F.管理：任务、责任、实践[M].北京：中国社会科学出版社，1987：45-70.

[109]　陈春花.中国营销思考[M].北京：机械工业出版社，2006：123-140.

[110]　罗珉.德鲁克管理学方法论述评——兼悼念管理大师彼得F.德鲁克[J].外国经济与管理，2005（12）：70-82.

[111]　李飞，王高，杨斌，等.高速成长的营销神话——基于中国10家成功企业的多案例研究[J].管理世界，2009（2）：43-67.

[112]　陈春花，刘祯.选择成就卓越——吉姆·柯林斯最新管理研究成果综述[J].管理学家学术版，2012（3）：110-123.

[113]　陈清泰，等.中国式企业管理研究丛书（总序）[M].北京：机械工业出版社，2012：1-3.

[114]　乐国林.实践导向管理研究评价的基本问题探讨——兼论由“出路与展望：直面中国管理实践”引发的学术争鸣[J].管理学报，2012，9（8）：1147-1152.

[115]　乐国林，陈春花.管理理论实践转化中的异化应用现象探析[J].管理学报，2013，10（3）：347-352.

[116]　吕力.“直面中国管理实践”的根本性问题与作为“系统反思”的元管理研究[J].管理学报，2012，9（4）：24-30.

[117]　徐淑英.中国管理研究：现状与前景[C].“基于中国管理实践的重大理论创新问题”学术论坛，2011（7）：50-61.

[118]　李垣，田龙伟，中国情景与中国管理研究——转型特征与文化认知特征的整合观点[J].管理学报，2013，10（2）：26-32.

[119]　迪尔，肯尼迪.企业文化：企业生活中的礼仪与仪式[M].北京：中国人民大学出版社，2008：349-370.

[120]　彼得·圣吉.第五项修炼：学习型组织的艺术和务实[M].上海：上海三联书店，1998：460-470.

[121]　秦德智，秦超，蒋成程.企业文化软实力与核心竞争力研究[J].科技进步与对策，2013（5）：10-20.

[122]　段鸿，李骏.企业文化中的民族文化内涵分析——以美国、日本为例[J].亚太经济，2007（5）：40-55.

[123]　家永三郎.日本文化史[M].北京：商务印书馆，1992：178-190.

[124]　丸山真男.日本的思想[M].区建英，刘岳兵，译.北京：生活·读书·新知三联书店，2009.

[125]　沙莲香.企业成熟与企业理性——企业文化与管理的基础研究

[J].浙江学刊，2000（2）：8-16.

[126]　王文臣.试论管理与文化的关系[J].信阳师范学院学报（哲学社会科学版），1999（2）：33-50.

[127]　杨宜音.“自己人”：一项有关中国人关系的个案研究[J].社会学研究，1999（2）：38-52.

[128]　Ealrley P C.East Meets West Meets Mideast：Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups[J].Academy of Management Journal，1993，36（2）：319-348.

[129]　Hamilton G G，Biggart N W.Market，Culture，and Authority：AComparativeAnalysis of Management and Organization in the Far East[J].American Journal of Sociology，1988，94（1）：S52-S94.

[130]　王夫之.周易外传[M].长沙：岳麓书社，1996：1059-1060.

[131]　叶适.习学记言序目（卷二三）[M].杭州：浙江古籍出版社，1986：247-248.

[132]　何耀琴.从组织管理视角看华为公司的成长及其启示[J].北京市经济管理干部学院学报，2012，27（3）：67-70.

[133]　美刊评出2010世界最具创新力公司：Facebook夺魁华为第五[EB/OL].http://www.csdn.net/article/2010-02-22/217117.

[134]　华为公司.华为公司2011年年报[EB/OL].http://wenku.baidu.com/view/6550fa 48852458fb770b568f.html.

[135]　谢鹏.华为究竟是一种什么文化？[J].商务周刊，2006（24）：67-70.

[136]　当代经理人.任正非：华为再造[J].当代经理人，2009（12）：44-45.

[137]　项兵.任正非改造华为“三部曲”[J].IT时代周刊2009（5）：64-66.

[138]　肖丹生.读懂华为：传奇任正非[M].北京：现代出版社，2010.

[139]　乐国林，陈春花.两部企业宪法蕴含的中国本土管理元素探析——基于鞍钢宪法和华为基本法的研究[J].管理学报，2011，8（11）：1575-1582.

[140]　田涛，吴春波.下一个倒下的会不会是华为[M].北京：中信出版社，2012.

[141]　何柳.华为企业核心竞争力的形成研究[J].经济视角（下旬刊），2013（3）：46-47.

[142]　王丽娜.深圳华为公司的创新管理研究[D].成都：四川大学，2006.

[143]　范先明.从文化的角度解读华为成功之谜[J].特区经济，

2007，224（9）：283-286.

[144] 余胜海.华为还能走多远[M].北京：中国友谊出版公司，2013.

[145] 程东升，杨愿成.只有一个华为：《华为真相》云时代升级归来[M].北京：北京联合出版公司，2013.

[146] 吴涛，王攀.华为：开放式自主创新书写中国企业雄心[EB/OL].2011-03-31.http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-03/31/c_121254511.htm.

[147] 罗茜文.华为的创新之路给中国通信企业带来的启示[EB/OL].2010-03-01.http://tech.sina.com.cn/t/2010-03-01/17173890917.shtml.

[148] 陈姝.华为全球员工数超15万[EB/OL].2013-05-30.http://szsb.sznews.com/html/2013-05/30/content_2498060.htm.

[149] 吴春波.华为的管理创新逻辑[J].创业家，2013（4）：111-114.

[150] 高夫.“狼”的企业——记任正非和深圳华为集团[J].科技创业月刊，2002（12）：32-34.

[151] 刘文辉.华为狼道[M].北京：北京联合出版公司，2012.

[152] 老范行军.与财务无关，为理想生存——与阿里巴巴董事局主席马云先生的对话[J].人力资源，2013（2）.

[153]　刘祯，陈春花.个人与组织契合的内涵和研究展望[J].管理学报，2011，8（2）：173-174.

[154]　陈春花，刘祯.阿里巴巴：用价值观领导“非正式经济事业”[J].管理学报，2013，10（1）：24-28.

[155]　郑作时.阿里巴巴：天下没有难做的生意[M].杭州：浙江人民出版社，2007.

[156]　孙燕君.阿里巴巴神话：马云的美丽新世界[M].南京：凤凰出版传媒集团，江苏文艺出版社，2008.

[157]　刘铮铮.阿里巴巴CEO卫哲：价值观是训练出来的[J].中欧商业评论，2009（1）：134-136.

[158]　张春燕，苏静.价值观考核是根“绳”——阿里巴巴集团执行副总裁首席人力官彭蕾专访[J].北大商业评论，2009（11）：75-80.

[159]　张春燕，苏静.价值观为王：阿里巴巴的高绩效之道[J].北大商业评论，2009（11）：69-74.

[160]　林颖颖，郭紫薇.企业招聘面试设“闻味官”评估价值观[EB].新闻晨报，http://sh.xinmin.cn/minsheng/2009/11/03/2845843.html.

[161]　李瀛寰，陶喜年.阿里巴巴欺诈门[EB].时代周报，http://time-weekly.com/story/2011-02-24/111659.html.

[162]　马斌.马云五大举措平息风波[EB].京华时报，http://

henan.qq.com/a/20111018/000145.html.

[163]　周晓庄.价值观体系与制度创新[J].管理世界，2008（5）：170.

[164]　朱甫.马云如是说[M].北京：中国经济出版社，2008.

[165]　陈春花.从理念到行为习惯：企业文化管理[M].北京：机械工业出版社，2011.

[166]　杨兴锋.南方报业改革之路[Z].广州：南方日报出版社，2009.

[167]　陈春花，等.南方报业战略“核变”[J].中欧商业评论，2011（10）：94-102.

[168]　陈伟军.报业集团发展文化产业的路径[N].中国出版，2012，9（23）：18-21.

[169]　周燕群，王武彬.南方报业全媒体转型的思路与做法——专访南方报业传媒集团董事长杨兴锋[J].中国记者，2012（3）：36-38.

[170]　郭全中.解析南都全媒体：以内容流程再造为主要特色[EB/OL].新华网，2013-08-07，http://news.xinhuanet.com/2013-08/07/c_132609077.html.

[171]　王春芙.盛会有南方，此处有高度——南方报业全媒体出击亚运报道[J].新闻战线，2010（12）：4-6.

[172]　曹轲，庄慎之，陈雨.南都全媒体集群构想[J].青年记者，

2010（19）：21-26.

[173]　陈春花，等.核变，何变，中国企业转型之道：解码中国管理模式[M].北京：机械工业出版社，2012.

[174]　许一.目标管理理论述评[J].外国经济与管理，2006（9）：1-15.

[175]　王海.报纸媒体在深度报道领域的核心竞争力探究——以《南方周末》为例[J].今传媒，2012（6）：38-40.

[176]　韵江，刘立，高杰.企业集团的价值创造与协同效应的实现机制[J].财经问题研究，2006（4）：79-86.

[177]　王山宝.从价值链的角度看协同效应与品牌策略[J].经济与管理，2004（7）：55-56.

[178]　陈春花，等，南方报业战略“核变”模式[R].广州：2011中国管理模式杰出奖案例，2011.

[179]　佘世红，段淳林.试论“中国式管理”思想在媒介经营中的运用——以南方报业传媒集团为例[J].科技管理研究，2007（11）：179-181.

[180]　南方报业传媒集团人力资源部.建立与发展相匹配的人才战略——南方报业传媒集团人才战略解析[J].中国记者，2010（9）：28-30.

[181]　熊丽.媒体如何建立融洽的员工关系——以南方报业传媒集团为例[J].新闻世界，2011（8）：155-156.

[182]　施卓敏.论寡头企业的先动优势与后动优势[J].学术研究，2005（3）：23-27.

[183]　李阳，刘丹凌.全媒体时代报业转型新路径——以南都全媒体“南都PAI”为例[J].媒体时代，2013（1）：47-50.

[184]　高丽华，徐天霖.都市报全媒体转型思路探析[N].中国出版，2013（2）：23-26.

[185]　丘克军，胸怀产业抱负拥抱文化产业的春天[J].传媒，2012（9）：29-31.

[186]　彭红霞，达庆利.企业文化/组织学习/创新管理对组织创新能力影响的实证研究[J].管理学报，2008（1）：144-149.

[187]　杨兴锋.从南方报业看传媒集团战略转型的方向与路径[J].中国记者，2010（1）：19-20.

[188]　张涛，许宏俊.TCL手机为什么能胜出——TCL与康佳实施多元化的比较分析[J].企业管理，2003（10）：88.

[189]　蓝狮子.鹰的重生——TCL追梦三十年1981——2011[M].北京：中信出版社，2012：125-134.

[190]　田炜华.TCL制变——中国企业又一次产权改革试验[J].IT经理世界，2002（6）：63.

[191]　新浪财经[EB/OL].http://business.sohu.com/19/76/

article201587619.shtml.

[192]　李东生.TCL的目标[J].香港回归专辑，1999（11）：71.

[193]　郑磊.联想与TCL国际化路线比较[J].新财经，2006（6）：83-84.

[194]　秦朔.“诚商”李东生[J].南风窗，1998（6）：23.

[195]　国际化是消费电子产业必由之路——访TCL集团股份有限公司董事长兼总裁李东生[J].TWICE CHINA消费电子商讯，2007（9）：39.

[196]　李东生.反省TCL受困原因[J].IT Time Weekly，2006（5）：14.

[197]　许亚青.TCL在欧洲是怎么摔倒的[J].IT经理世界，2006（12）：32-35.

[198]　陈庆春.全球化：李东生10年悟道[J].CEOCIO，2009（12）：60-61.

[199]　房煜.李东生：国际化是下一个30年成长的基础[J].中国企业家，2011（18）：21-22.

[200]　做受人尊敬的创新企业——专访TCL董事长李东生[J].企业观察家，2011（7）：74.

[201]　陈煦.标杆GE[J].21世纪商业评论，2006，24（8）：16-17.

[202]　阎海峰.组织间学习研究：本土企业的视角[J].管理学报，2004，1（2）：146-151.

[203]　李枫.从日本企业的质量经营认识管理移植[J].比较管理，2012（1）：89-97.

[204]　Easterby-Smithm，Marjorie A L，Tsang.Inter-Organizational knowledge transfer：Current themes and future prospects[J].Journal of Management Studies，2008，45（4）：677-690.

[205]　张永宁，陈磊.知识特性与知识转移研究综述[J].中国石油大学学报（社会科学版），2007，23（1）：62-67.

[206]　曹洲涛.管理移植的影响因素与条件研究[J].经济问题，2006（7）：37-38.

[207]　龚华平.企业文化移植——管理第四阶段的克隆陷阱.现代企业，2005（12）：51-52.

[208]　李业凯.管理移植浅析[J].现代经济信息，2010（10）：21.

[209]　Bennis W，Nanus B.Leaders：The strategies for taking charge[M].New York：Harper and Row，1985.

[210]　Northouse P G.Leadership：Theory and Practice[M].California：Sage Publication，1997.

[211]　Kouzes J M，Posnerb Z.The leadership Challenge[M].3rd ed.San Farneiseo：Jossey-Basspublishesr，2003.

[212]　John C M.The 21 Irrefutable Laws of Leadership[M].Tenn：Thomas Nelson Publishers，1998.

[213]　吴维库，刘军，张玲，等.以价值为本的领导行为与团队有效性在中国的实证研究[J].管理世界，2002（8）：97-104.

[214]　宋继文，孙志强，蔚剑枫.责任型领导与企业社会资本建立：怡海公司案例研究[J].管理学报，2009，6（6）：633-648.

[215]　丁琳，席西民，白云涛.领导行为对员工创新能力支持的作用研究——基于西安一高新企业的实证研究[J].管理评论，2009（4）：24-29.

[216]　高日光.破坏性领导会是组织的害群之马吗？——中国组织情境中的破坏性领导行为研究[J].管理世界，2009（9）：24-33.

[217]　施桂荣，浦光博，陶向京，等.领导的诚实性行为对员工工作积极性的影响过程——中国企业组织内的研究[J].管理世界，2002（1）：113-117.

[218]　李超平，时勘.变革型领导的结构与测量[J].心理学报，2005，13（6）：97-105.

[219]　陈旭.团队领导对团队效能的影响机理研究[J].科研管理，2006，27（4）：139-141.

[220]　晁罡，袁品，段文，等.领导者的社会责任取向、企业社会表现和组织绩效的关系研究[J].管理学报，2008，5（3）：445-453.

[221]　刘军，富萍萍，张海娜.下属权威崇拜观念对信心领导过程的影响：来自保险业的证据[J].管理评论，2008（1）：26-31.

[222]　郭子仪.《孙子兵法》管理心理学思想研究[J].心理学报，2000，8（3）：353-357.

[223]　夏金华，朱永新.墨家的领导者心理素质思想[J].心理学报，2000，8（4）：464-469.

[224]　陶新华，朱永新.论先秦法家的人性理论与领导心理思想[J].心理学报，2002，10（2）：103-109.

[225]　贺善侃.文化领导力：领导力的核心和灵魂[J].中国浦东干部学院学报，2009（4）：31-36.

[226]　林升腾.论中国传统文化角度下的文化领导力提升[J].内蒙古农业大学学报，2012（4）：222-224.

[227]　陈细英.试论文化领导力的提升[J].辽宁医学院学报，2012，10（3）：4-6.

[228]　吴怀泽.论文化领导力的提升——以福州地域为例[J].黑河学刊，2012（8）：78-80.

[229]　任多伦.中国传统文化视野下的领导力研究[J].领导科学，

2011（2）：34-35.